

### DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Nosotros: **DIEGO SEBASTIÁN JARAMILLO SÁNCHEZ**, con C.I. 172198848-1 y **CAMILO SEBASTIÁN PONCE BENÍTEZ** con C.I. 172064583-5 autores del trabajo de graduación intitulado: **“EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PRODUCTIVO DE LA CIUDAD DE QUITO”**. **Análisis del nivel de satisfacción de la comunicación organizacional interna de los colaboradores en relación con las mejores prácticas**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, febrero 2018



**DIEGO SEBASTIÁN JARAMILLO SÁNCHEZ,**  
C.I. 172198848-1



**CAMILO SEBASTIÁN PONCE BENÍTEZ**  
C.I. 172064583-5

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO  
ORGANIZACIONAL

EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN ORGANIZACIONES DEL  
SECTOR PRODUCTIVO DE LA CIUDAD DE QUITO

Análisis del nivel de satisfacción de la comunicación organizacional interna de los  
colaboradores en relación con las mejores prácticas.

DIEGO JARAMILLO  
CAMILO PONCE

DIRECTORA: MTR. ALBA LUCÍA GONZÁLEZ SOLÍS

QUITO, 2018

## TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE FIGURAS .....	IV
TABLA DE CUADROS .....	V
TABLA DE ANEXOS .....	V
INTRODUCCIÓN.....	VI
CAPÍTULO I.....	1
1. MARCO INTRODUCTORIO .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.1.1. Enunciado .....	1
1.2. Antecedentes .....	3
1.3. Justificación.....	5
1.4. Objetivos .....	8
1.4.1. Objetivo General.....	8
1.4.2. Objetivos Específicos .....	8
1.5. Hipótesis.....	8
CAPÍTULO II.....	9
2. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1. Comunicación.....	9
2.1.1. Elementos de la Comunicación .....	10
2.1.2. Barreras de la Comunicación.....	11
2.2. Comunicación Organizacional .....	12
2.2.1. Clasificación de la Comunicación Organizacional.....	13
2.2.1.1. Comunicación Organizacional Externa .....	13
2.2.1.2. Comunicación Organizacional Interna .....	13
2.2.1.2.1. Funciones de la Comunicación Organizacional Interna.....	14
2.2.1.2.2. Modelos de Comunicación Organizacional Interna .....	17
2.2.1.2.3 Canales de la Comunicación Organizacional Interna .....	19
2.2.1.2.4 Evaluación de la Comunicación Organizacional Interna .....	23
2.3. Sector Productivo .....	25
2.3.1. Definición .....	25

2.3.2. Características.....	25
CAPÍTULO III .....	28
3. MARCO METODOLÓGICO.....	28
3.1. Alcance de la investigación.....	28
3.2. Hipótesis.....	29
3.3. Operacionalización de la investigación.....	29
3.4. Diagnóstico.....	30
3.5. Estructura de la encuesta .....	31
3.6. Adaptación al idioma e investigación .....	33
3.7. Digitalización .....	34
3.8. Socialización .....	34
3.9. Sensibilización .....	35
3.10. Seguimiento de la aplicación .....	36
3.11. Procesamiento de Datos .....	37
CAPÍTULO IV .....	41
4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	41
4.1. Resultados de encuesta.....	41
4.1.1. Primer tipo de resultado.....	42
4.1.1.1. Información recibida de otros .....	43
4.1.1.2. Información enviada a otros.....	44
4.1.1.3. Seguimiento de información.....	46
4.1.1.4. Fuentes de información.....	47
4.1.1.5. Canales de comunicación.....	48
4.1.2. Segundo tipo de resultado .....	49
4.1.2.1. Información oportuna recibida de fuentes clave.....	50
4.1.2.2 Relaciones de la comunicación organizacional .....	51
4.1.2.3. Satisfacción general de la comunicación interna .....	52
4.1.3. Tercer tipo de resultado .....	53
4.1.3.1. Comprobación de la Hipótesis .....	53
4.1.3.1.1. El contacto cara a cara entre dos personas (Mejores Prácticas).....	54

4.1.3.1.2. El contacto cara a cara entre más de dos personas (Mejores Prácticas) ..	55
4.1.3.1.3. Teléfono (Mejores Prácticas) .....	55
4.1.3.1.4. Escritos (Mejores Prácticas) .....	56
4.1.3.1.5. Carteleras de Anuncios (Mejores Prácticas) .....	57
4.1.3.1.6. Publicaciones Internas (Mejores Prácticas) .....	57
4.1.3.1.7. Correo electrónico (Mejores Prácticas) .....	58
4.1.3.1.8. Internet, intranet (Mejores Prácticas) .....	59
4.1.3.1.9. Redes sociales (Mejores Prácticas) .....	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	61
Bibliografía .....	64

## TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Elementos de la comunicación (Burbano, 2016) .....	10
Figura 2. Modelos de comunicación organizacional (Méndez & Delpino, 2014). .....	18
Figura 3. Redes de comunicación (García, 1998) .....	23
Figura 4. Información recibida de otros .....	44
Figura 5. Información enviada a otros .....	45
Figura 6. Seguimiento de información enviada .....	46
Figura 7. Fuentes de información .....	47
Figura 8. Canales de comunicación .....	49
Figura 9. Información oportuna recibida de fuentes clave .....	50
Figura 10. Relaciones de la comunicación organizacional .....	51
Figura 11. Satisfacción general de la comunicación interna .....	52
Figura 12. El contacto cara a cara entre dos personas (Mejores prácticas) .....	54
Figura 13. El contacto cara a cara entre más de dos personas (Mejores prácticas) .....	55
Figura 14. Teléfono (Mejores prácticas) .....	55
Figura 15. Escritos (Mejores prácticas) .....	56
Figura 16. Carteleras de anuncios (Mejores prácticas) .....	57
Figura 17. Publicaciones internas (Mejores prácticas) .....	57

Figura 18. Correo electrónico (Mejores prácticas).....	58
Figura 19. Internet, intranet (Mejores prácticas) .....	59
Figura 20. Redes sociales (Mejores prácticas) .....	59

## **TABLA DE CUADROS**

Cuadro 1. Canales de Comunicación .....	20
Cuadro 2. Sectores productivos .....	26
Cuadro 3. Matriz de operacionalización de la investigación .....	29
Cuadro 4. Escala de Likert .....	38
Cuadro 5. Factores Tipo 1 (Communication Evaluation Survey) .....	39
Cuadro 6. Factores Tipo 2 (Communication Evaluation Survey) .....	39
Cuadro 7. Factor Tipo 3 (Communication Evaluation Survey).....	40
Cuadro 8. Interpretación de brechas. ....	42
Cuadro 9. Interpretación de valores.....	49

## **TABLA DE ANEXOS**

Anexo 1. Encuesta de Evaluación de la Comunicación Organizacional Interna
Anexo 2. Listado de empresas
Anexo 3. Presentación de socialización
Anexo 4. Presentación de sensibilización

## INTRODUCCIÓN

La presente disertación es una investigación que tiene por objetivo evaluar la comunicación interna en un grupo de organizaciones del sector productivo y así determinar si las mejores prácticas de comunicación organizacional interna influyen en la satisfacción de los empleados.

Para realizar esta investigación se aplicaron encuestas a 48 empresas de la ciudad de Quito desde noviembre del 2016 hasta octubre del 2017.

Este trabajo se divide en los siguientes capítulos:

El capítulo I presenta el panorama en el que se encuentra la evaluación de la comunicación organizacional interna en las empresas del sector productivo de Quito. Allí, se plantea una serie de problemas que radican de una escasa medición de este fenómeno. Posteriormente, se describen los antecedentes de este problema, encontrando que son pocas las investigaciones realizadas que evalúen la comunicación interna dentro de las organizaciones; se encontraron algunas disertaciones relacionadas a este tema y un proyecto realizado en la ciudad de Guayaquil en el 2010 que encontró que las empresas estudiadas se sitúan en un nivel bajo de conocimiento-práctica de la comunicación empresarial. En base a esto, se reconoció como necesaria una investigación que evalúe la comunicación interna dentro del contexto local quiteño, tomando como beneficiarias directas a las organizaciones, sus colaboradores, directivos y encargados del área de comunicación interna de cada una de ellas.

El capítulo II explica conceptos generales sobre comunicación como lo son sus elementos o las barreras que pueden dificultar la comprensión de un mensaje. Después profundiza en la

comunicación organizacional y su clasificación, sobre todo, en la comunicación organizacional interna, tanto en sus funciones como en los canales de comunicación que más utiliza. Tomando en cuenta que la investigación se la realizó con organizaciones del sector productivo, este capítulo también presenta definiciones acerca de sus características.

En el capítulo III está planteada la hipótesis y el proceso detallado de la metodología utilizada en la investigación, como lo es la definición de la muestra, el proceso utilizado para la socialización y sensibilización de la investigación con los representantes de las organizaciones y personal encuestado, la aplicación del instrumento, el seguimiento realizado con los representantes de las organizaciones participantes y el procesamiento de datos que finalmente arrojó tres tipos de resultados.

El capítulo IV presenta los resultados de la información recopilada con la encuesta, los cuales fueron analizados y graficados de acuerdo a los casos más representativos por cada factor evaluado. Se detallan las mejores prácticas y el nivel de satisfacción percibido por los encuestados para comprobar la hipótesis.

Como conclusión, se determinó que existe influencia de las mejores prácticas hacia la percepción de los trabajadores sobre los niveles de satisfacción de la comunicación organizacional interna. Sin embargo, también existen otros factores que influyen en la satisfacción respecto a la comunicación interna. Por otro lado, la evaluación no presentó factores en rangos críticos, lo que indica que la mayoría de los encuestados están satisfechos sobre cómo es manejada la comunicación dentro de sus organizaciones.



# CAPÍTULO I

## 1. MARCO INTRODUCTORIO

### 1.1. Planteamiento del problema

#### *1.1.1. Enunciado*

En esta época globalizada, las organizaciones integradas al sector socioeconómico buscan constantemente la manera de mantenerse actualizadas, por lo que deben adaptarse a los cambios que se exigen en el medio para seguir generando ganancias. Para hacer esto, la comunicación interna es indispensable; la información que las organizaciones envían y reciben de los colaboradores, resulta imprescindible para un correcto funcionamiento de la organización, así como de un mejoramiento continuo de sus procesos e incluso del desarrollo de sus colaboradores (Jaramillo & Ponce, 2017).

La comunicación organizacional interna es un proceso permanente dentro de todas las instituciones, pero son pocas las que evalúan la calidad y efectividad de la misma. El problema de tomar a la comunicación como un proceso implícito, radica en que, al no ser evaluada, difícilmente puede ser mejorada.

La comunicación interna necesita ser evaluada constantemente para que los procesos inherentes a ésta puedan adaptarse a los diferentes cambios que surgen debido a factores tanto internos como externos a la organización. Algunos ejemplos de esto son las relaciones sociales propias de la institución, las decisiones administrativas, el cambio de una estructura organizacional o por otro lado, el desarrollo de la tecnología, la globalización y las decisiones

políticas; una evaluación permanente permite definir si se deben mantener o descartar procesos si no permiten un mejoramiento continuo a lo largo del tiempo.

De igual manera, explorar esta temática incluyendo a múltiples empresas que comparten un contexto local, permite tener una visión global sobre la comunicación en el sector productivo y cómo las organizaciones administran la información con sus miembros y qué resultados obtienen del tipo de prácticas comunicacionales que utilizan (Jaramillo & Ponce, 2017).

Las organizaciones se benefician de una comparación con otras instituciones que manejan el mismo contexto. Con esto, pueden adoptar nuevas prácticas o modificar las suyas buscando un flujo eficiente de la comunicación. De igual manera, pueden determinar la efectividad que manejan en sus organizaciones al comunicarse, contrastando sus resultados con los obtenidos por el universo evaluado.

A diario se pueden observar conflictos por las fallas existentes en los procesos comunicacionales, retrasando o limitando el flujo continuo de información y por ende, de los resultados que las empresas buscan. La evaluación de la comunicación interna permite detectar factores para tomar acciones que faciliten el compartir de la información necesaria a los colaboradores, en el tiempo oportuno.

Es común encontrar casos en los que por la falta de comunicación o por la deficiencia manejada en los procesos comunicacionales, se retrasan o se incumplen las metas establecidas. Un ejemplo claro de esto, es la saturación de información que el colaborador recibe a diario en su correo electrónico o al contrario, la falta de la misma que obstaculiza el desempeño esperado dentro de su lugar de trabajo.

Algunos autores como Andrade (2005) mencionan que, evaluando la comunicación interna, se da a conocer el conjunto de actividades que ejercen las empresas para el desarrollo de relaciones interpersonales correctas entre sus colaboradores, y al mismo tiempo se puede comprender la utilidad de los diversos medios de comunicación que utilizan para informar, integrar y motivar a los colaboradores.

Conociendo las prácticas comunicacionales del sector productivo, posteriormente se pueden detectar aspectos positivos que deban mantenerse, adaptarse y utilizarse; mientras que las falencias indicarían la alerta para que las organizaciones se alisten, diseñen e implementen un plan de intervención adecuado (Jaramillo & Ponce, 2017).

Con esta investigación se determina cuál es la situación actual de la comunicación organizacional interna en las organizaciones del sector productivo. Asimismo, se definen las mejores prácticas de comunicación interna en las organizaciones; posteriormente, se muestran los resultados sobre el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores respecto a la comunicación en sus organizaciones (Jaramillo & Ponce, 2017).

## **1.2. Antecedentes**

Existen investigaciones donde se ha evaluado la comunicación interna de algunas organizaciones en la ciudad de Quito, pero estos son casos particulares (Jaramillo & Ponce, 2017). Por ejemplo, Stornaiolo & Sornoza (2013), realizaron un análisis de la comunicación interna en la empresa ATELCOM. Existe una serie de disertaciones universitarias donde se plantean planes de comunicación para diversas organizaciones como por ejemplo Grupo

Santillana, el Ministerio del Ambiente, la Facultad de Comunicación Social de la UCE, entre otros. Se investigan casos específicos y si bien permiten tener una visión individual de cada organización, es difícil comprender la realidad de las demás que no comparten sus mismas características (Jaramillo & Ponce, 2017).

A la fecha, son pocas las investigaciones realizadas sobre comunicación organizacional en las empresas del sector productivo de Quito y son escasas las empresas que publican sus evaluaciones de comunicación interna (Jaramillo & Ponce, 2017). Otro factor importante que resalta la escasez de información respecto a la comunicación es que son pocas las organizaciones que han establecido departamentos específicos con este propósito.

Según Hoyos & Lasso (2017), algunos de los factores que han causado que las empresas inviertan pocos recursos y tiempo en el desarrollo de programas de comunicación organizacional se debe a varios factores: los modelos de gestión que fueron exitosos en contextos organizacionales de gran alcance pero que en general no contienen garantías de éxito; los costos que implican los programas de comunicación organizacional cuando pocos invierten en ella; el contexto de incertidumbre económica y las particularidades culturales con que cuentan las organizaciones.

En el 2010, se realizó el I Proyecto de Impulso al Diseño en la ciudad de Guayaquil, donde se buscaba evaluar la utilización de un diseño en las estrategias de las PYMES. Entre las conclusiones que encontraron, se determina que las empresas estudiadas se sitúan en un nivel bajo de conocimiento-práctica de la comunicación empresarial. No parece existir correlación entre la antigüedad de las empresas o su tamaño y el índice de comunicación empresarial desarrollada. Dentro del grupo de empresas estudiado, las que pertenecen al sector de los

servicios más avanzados tienen un mayor índice global de conocimiento-práctica de comunicación empresarial, si bien hay casos excepcionales de alto nivel, tanto en la industria como en los servicios menos avanzados (Hoyos & Lasso, 2017).

También se encontró que muchos de los entrevistados no admitían que la empresa, sin importar los productos y servicios que ofertaba, tendría que establecer algún tipo de acción comunicativa particular. Sin embargo, se pudo detectar que algunas dimensiones de la comunicación empresarial, como la percepción de necesidades de mejora y homogeneización de la imagen o la búsqueda de implementar nuevas tecnologías han aumentado el interés por la incorporación de proyectos de comunicación organizacional.

### **1.3. Justificación**

Como se mencionó anteriormente, la investigación publicada sobre comunicación interna en las organizaciones es limitada, es por esta razón que se considera necesario recolectar información respecto a la situación actual global que presentan las empresas del sector productivo de la ciudad de Quito. Un diagnóstico de la comunicación interna permitirá a las organizaciones establecer sus procesos internos con mayor objetividad y por lo tanto lograr un aumento en su productividad y competitividad (Jaramillo & Ponce, 2017).

La importancia de este proyecto radica en que a partir del análisis de los resultados, se pudo distinguir las mejores prácticas que las organizaciones emplean y los niveles de satisfacción respecto a éstas. La información de la investigación, adaptada a la realidad local,

permitió detectar prácticas comunes entre organizaciones debido a la similitud del contexto en el que se desarrollan las empresas.

Pérez (2015), describe a la comunicación organizacional interna como facilitadora entre la interacción de la organización con los colaboradores, donde se busca determinar los aspectos que afectan al proceso de comunicación organizacional interna. Precisamente, esta investigación busca proporcionar la información suficiente para detectar oportunidades de mejora que se adapten a cada organización; pero también identificar posibles factores en las empresas que pretenden implementar planes de comunicación.

En el ámbito práctico, esta investigación puede ser utilizada desde una postura estratégica, donde la planificación y gestión de las actividades se base también en la importancia de la comunicación interna dentro de la organización, implementando prácticas saludables y alineadas a los objetivos institucionales de cada empresa (Jaramillo & Ponce, 2017).

Los beneficiarios directos de este proyecto son los directivos de las empresas evaluadas porque con un diagnóstico de comunicación organizacional interna podrán diseñar planes de acción de acuerdo a la realidad de cada institución. Los colaboradores se benefician porque pueden determinar si la información enviada y recibida es suficiente para realizar su trabajo. Por otro lado, el medio organizacional se beneficia debido a que esta investigación es una fuente de consulta que aporta conocimiento académico actualizado acerca de las mejores prácticas de comunicación interna ejecutadas en las empresas de la ciudad de Quito (Jaramillo & Ponce, 2017).

Las empresas pueden utilizar los resultados de esta investigación para optimizar sus procesos comunicacionales y lograr un máximo beneficio que se refleje en tiempos de

ejecución más cortos, menos barreras entre colaboradores y mayor fluidez de la información. Es importante que las organizaciones implementen una cultura de evaluación continua donde se contraste el estado de la comunicación a través del tiempo y de acuerdo a una planificación anual.

La información que reciben de esta investigación les permite diagnosticar sus procesos comunicacionales internos y en base a estos resultados pueden elaborar planes de acción para mejorar el flujo de información en la organización, adoptando nuevas prácticas u optimizando sus procesos actuales.

Con este tipo de evaluaciones, si son periódicas, las empresas pueden comparar sus prácticas de comunicación previas con las nuevas que vayan implementando. Es decir, se puede explorar la efectividad de las prácticas comunicacionales periódicamente y comprobar cómo han ido evolucionando, determinando cuáles resultan ser más eficaces y se mantienen a lo largo del tiempo.

Son beneficiarios indirectos los representantes del área de comunicación de diferentes empresas que consulten esta investigación, ya que pueden comparar o adoptar sus prácticas con las de organizaciones similares y con ello tener pautas generales para mejorar los procesos de comunicación interna (Jaramillo & Ponce, 2017).

## **1.4. Objetivos**

### *1.4.1. Objetivo General*

- Evaluar la situación actual de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo pertenecientes a la ciudad de Quito.

### *1.4.2. Objetivos Específicos*

- Realizar la fundamentación teórica en relación a la comunicación interna en las organizaciones.
- Evaluar el estado actual de la comunicación interna en las diferentes organizaciones.
- Evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a la comunicación interna.
- Determinar las mejores prácticas de comunicación organizacional interna.

## **1.5. Hipótesis**

Las mejores prácticas de comunicación organizacional interna influyen positivamente en la satisfacción de los colaboradores.



## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Comunicación**

El hombre es un ser social por naturaleza, necesita compartir mensajes con sus semejantes sobre sus necesidades, estados de ánimo, entre otros aspectos. Es así que la comunicación ha sido una de las claves para la supervivencia de la especie. (Jaramillo, 2017)

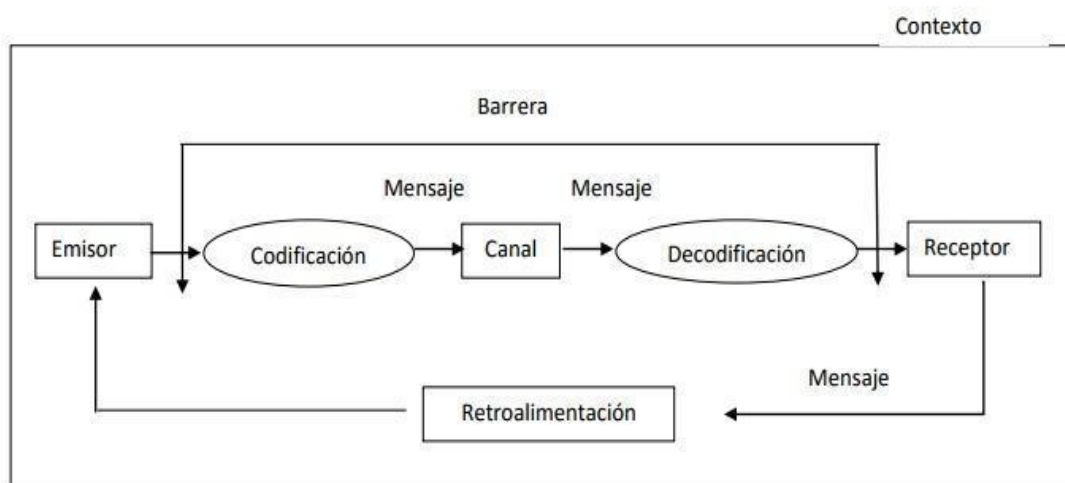
La comunicación es definida como “un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se relacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos” (Díez, 2006). Por tal motivo, se entiende que es imposible que la comunicación se dé si no existe más de una persona en participación con otra, y que ambas puedan reconocer y entender los mismos símbolos que se emplean en la comunicación. Es gracias a este proceso, que el individuo que intenta comunicar algo, puede transmitir algún pensamiento, sentimiento o idea y se reconoce en el otro. A su vez, los sujetos partícipes del proceso comunicacional reciben retroalimentación constantemente el uno del otro y se forma un vínculo dinámico evidenciado en las diferentes formas de comunicarse como, por ejemplo, en una interlocución (Jaramillo, 2017).

La comunicación es un proceso de interacción social, por medio de símbolos y sistemas de mensajes tanto verbales como no verbales, que actúan como estímulo de la conducta de otro ser humano (Munodawafa, 2008). La claridad con la que la información llega al destinatario dependerá de las barreras comunicativas que existan en el recorrido realizado por parte del mensaje.

El proceso comunicativo con el otro, es una realidad que se da en la cotidianidad a la que se enfrentan todas las personas y, quizá por esta condición de ser algo habitual, las relaciones comunicativas han sido descuidadas por grupos, organizaciones y empresas en donde debería ser considerada la piedra angular que permite que se desarrollen los demás procesos (Jaramillo, 2017).

### 2.1.1. Elementos de la Comunicación

Para que la comunicación pueda fluir, existen elementos claves que permitirán que ésta se desarrolle. Los elementos de la comunicación se componen de: emisor, que es aquella persona que desea transmitir el mensaje; receptor, persona o grupo a quien va dirigido el mensaje del emisor; mensaje, información que es transmitida por el emisor y que busca provocar una respuesta en el receptor; canal, elemento físico por donde se transmite el mensaje; código, agrupa signos, símbolos y normas entendidas por los participantes; respuesta, retroalimentación del receptor después de escuchar el mensaje, y; contexto, es el entorno donde se desarrolla la comunicación (Tinajero, 2012).



**Figura 1.** Elementos de la comunicación (Burbano, 2016)

### *2.1.2. Barreras de la Comunicación*

Así como existen elementos indispensables para un correcto intercambio de mensajes, también existen las denominadas barreras de la comunicación, causantes de problemas o dificultades para el correcto entendimiento entre los miembros participantes en el proceso comunicativo. El conocimiento de estas barreras permite un adecuado control y prevención respecto a las mismas. Éstas pueden deberse al entorno, predominando las causas físicas como son el medio ambiente, las características físicas del espacio y otras relacionadas a la organización de la actividad o alguna condición propia de la persona (Jaramillo, 2017); otras barreras pueden deberse al código utilizado en el proceso de comunicación o por la propia habilidad de la persona para compartir un mensaje; finalmente, hay barreras que se deben al receptor, ocurriendo esto por la falta de habilidad personal o por la falta de retroalimentación (Van-der Hofstadt, 2005).

Las barreras de la comunicación se dividen en tres: barreras debido al entorno, barreras debidas al emisor y barreras debidas al receptor. Las barreras debidas al entorno son aquellas barreras físicas que pueden limitar la comunicación. Se pueden clasificar en medio ambiente, características físicas del espacio y causas debidas a la organización de la actividad. Este tipo de barreras está relacionado a los ruidos, la temperatura, las características del lugar u otras interrupciones de cualquier tipo (Van-der Hofstadt, 2005).

Las barreras debidas al emisor se relacionan con el código utilizado y también con la habilidad comunicativa de la persona. En el primer caso, puede deberse a un desconocimiento del código o a una mala aplicación del mismo. En el segundo caso, se pueden dar actitudes, prejuicios, creencias o valores de la persona que pueden desvalorizar el punto de vista de la otra persona (Van-der Hofstadt, 2005).

Finalmente, las barreras debidas al receptor son aquellas que tienen que ver con la persona que tiene el papel de sujeto receptor. Al igual que con el emisor, el primer tipo de barreras puede estar relacionado a la habilidad personal y el segundo, a la falta de retroalimentación. Las del primer tipo, están relacionadas con la falta de atención al mensaje, o un prejuicio o evaluación anticipada al mensaje que desemboca en una interpretación incorrecta. Por otro lado, las relacionadas a la retroalimentación son aquellas que se dan cuando el receptor no brinda confirmación de ningún tipo al emisor sobre la comprensión del mensaje (Van-der Hofstadt, 2005).

## **2.2. Comunicación Organizacional**

La comunicación es un proceso inherente al ser humano y por tanto lo acompañará en muchas esferas de su vida, como en el trabajo (Jaramillo, 2017). A los procesos comunicativos que son intrínsecos al entorno laboral se los agrupa dentro del concepto de comunicación organizacional, la cual es definida de la siguiente manera: “La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas” (Castro, 2014). Por estar inmersos todos los miembros de la organización, se busca que la comunicación entre funcionarios de distintos niveles, jefes y subordinados sea fluida.

Otra definición de comunicación organizacional señala que ésta es una disciplina que, a través de un conjunto de técnicas y actividades, intercambia mensajes entre los integrantes de la organización, y a su vez, entre ésta y el público externo, por lo que es un proceso social (Andrade, 2005).

### *2.2.1. Clasificación de la Comunicación Organizacional*

Dependiendo del público al que la organización dirija el esfuerzo comunicativo, la comunicación organizacional puede ser clasificada como externa o interna (Jaramillo, 2017).

#### *2.2.1.1. Comunicación Organizacional Externa*

La comunicación organizacional externa se caracteriza por ser un conjunto de mensajes dirigidos desde la organización hacia los públicos externos con el fin de mantener o mejorar sus relaciones con ellos (Jaramillo, 2017). Con este tipo de comunicación se suelen dar a conocer los objetivos, filosofía o productos de las organizaciones mediante una serie de funciones como son el comunicar e informar, inducir y persuadir o fidelizar y recordar al cliente (Equipo Vértice, 2004).

En este proceso se pretende proyectar una imagen favorable de la organización y promocionar sus productos en la mente de sus grupos de interés y otros actores que se relacionen directa o indirectamente (Jaramillo, 2017). La comunicación organizacional externa está orientada al marketing, a la publicidad y al bienestar que apunta al crecimiento financiero de la organización (Andrade, 2005).

#### *2.2.1.2. Comunicación Organizacional Interna*

La comunicación que se evidencia al referirse únicamente a procesos internos de la organización es la comunicación organizacional interna, la cual se define como “conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de

comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados [...]” (Andrade, 2005).

La comunicación organizacional interna puede ser formal cuando es la organización la encargada de establecer los protocolos y canales de comunicación. Por otro lado, la comunicación es informal cuando el intercambio de información entre los colaboradores ocurre de manera no oficial como chismes o rumores que pueden o no estar relacionados al trabajo; este tipo de comunicación influye en las relaciones interpersonales de los miembros de la organización.

Generalmente, para transmitir información dentro de la organización se utilizan diversas estrategias y canales oficiales a través de procesos estructurados previamente establecidos, dando lugar a una comunicación interna de tipo formal (Andrade, 2005).

#### *2.2.1.2.1. Funciones de la Comunicación Organizacional Interna*

Aunque la comunicación organizacional esté dividida entre interna y externa, y ambos conceptos disten mucho entre sí en cuanto a público objetivo, no son irreconciliables (Jaramillo, 2017). Tanto la comunicación interna como la externa tienen la finalidad de construir una imagen a través de la información que comparten con sus diferentes receptores. Sin embargo, la primera que se debe tener en cuenta es la comunicación interna porque parte de la estructura organizacional y de las personas que trabajan en la organización, de quienes nacen las ideas y los razonamientos que son necesarios para crear una comunicación organizacional externa. La primera instancia es el público interno, por lo que es prioridad atender a este sector debido a que, además de conocer a qué se dedica la empresa de la cual forman parte, es necesario involucrar al personal para lograr un crecimiento y mejora continua (Jaramillo, 2017).

Parte de esto es conocer cómo se hacen las cosas, cuáles son los objetivos, transmitir los valores y objetivos de la empresa, entre otros factores relacionados a la estructura organizacional. Si se puede armonizar el ambiente en el trabajo con las necesidades de los colaboradores, estos proyectarán y transmitirán una actitud favorable hacia la organización y con el público externo, conjugando así, tanto la comunicación organizacional externa como la interna (Tinajero, 2012). En el sentido interno, la comunicación es esencial para que los planes de acción tengan soporte, sobre todo, es necesario que la información circule de manera omnidireccional, es decir, lograr que los colaboradores puedan comunicarse de manera que se logre coordinación y coherencia con los planteamientos y enfoques que la organización tenga como objetivos.

La comunicación organizacional interna es la base para que cualquier organización pueda desarrollarse, por lo que es importante determinar cuáles son sus funciones: en primer lugar está el *informar* de manera oportuna, es decir, realizada a tiempo para producir efectos positivos como fomentar que la gente realice su trabajo de forma correcta y eficiente; en segundo lugar, se busca *explicar* las dudas que tienen los colaboradores para que logren identificar sus objetivos individuales en relación a los empresariales, a la vez compartiendo la información de manera fluida y oportuna para los departamentos de la organización; finalmente se trata de *interrogar o cuestionar*, lo que permite aclarar dudas del personal y abrir el espacio al diálogo impartiendo información e intercambiando opiniones (Jaramillo & Ponce, 2017).

Otro objetivo de la comunicación organizacional interna, además de informar, explicar y cuestionar, es conseguir el compromiso de los colaboradores. El compromiso de un trabajador con su organización indica qué tan importante es ésta para esa persona, así como cuánto valora el trabajo que desempeña ahí. De esta manera, el compromiso de una

persona puede estar determinado por la satisfacción de las expectativas que la persona tiene o como resultado del buen trato por parte de la organización a través de un ambiente que busca fomentar la cooperación y la motivación (Tinajero, 2012).

Una de las competencias más importantes dentro de una organización en desarrollo, es el saber comunicar y utilizar recursos idóneos para este fin, lo que garantiza el incremento de la velocidad y eficiencia de los procesos (Alderete, 2012). El 3 de octubre de 2013, LG Electronics España ganó el premio a la “Mejor Estrategia global de Social Media y entornos digitales en Comunicación Interna por su programa “Todos aprendemos de todos”. El galardón es entregado anualmente por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. La herramienta desarrollada por LG Electronics permite a un empleado enseñar al resto de compañeros acerca de una temática que domina, facilitando el desarrollo de los empleados teniéndolos como principales protagonistas del proyecto. Los principales beneficios que se obtuvieron fueron la expansión del conocimiento partiendo de sus propios empleados, forjando una cultura organizacional basada en la colaboración y reforzando los valores culturales de LG. Además, utilizaron medios tecnológicos para facilitar la participación de todos los colaboradores (LG Electronics España, 2013). Este es un caso de éxito, relacionado a las buenas prácticas de comunicación organizacional interna que al mismo tiempo, tuvo repercusiones positivas a nivel externo.

El desarrollo de una comunicación constante permite asegurar un acompañamiento en el cambio por parte de los colaboradores durante las transformaciones que se generan por la búsqueda de expansión internacional que manejan las organizaciones. Esto está ligado a una gran capacidad de planificación y adaptación de parte del público interno de la

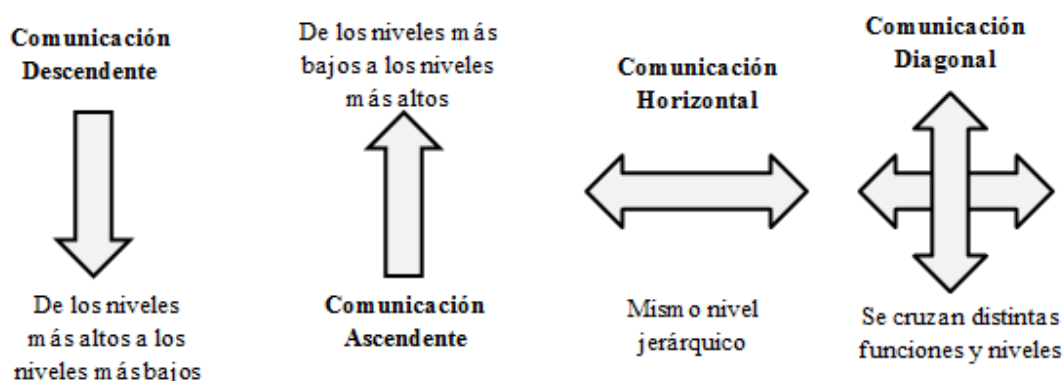


empresa, que debe sincronizar sus esfuerzos para no estancarse en la necesidad de crecimiento.

De esta manera, si se logra que las personas se sientan involucradas con los objetivos y como parte de la organización, se puede instaurar un fuerte sentido de pertenencia gracias a la constancia de las prácticas comunicacionales internas (Jaramillo, 2017).

#### *2.2.1.2.2. Modelos de Comunicación Organizacional Interna*

La información que se dará a conocer a través de la comunicación puede respetar una jerarquía; en ese caso se habla de una comunicación organizacional interna formal jerárquica, establecida en el organigrama empresarial. En ésta, se dan los casos donde el superior debe comunicar un mensaje al colaborador (comunicación descendente), el colaborador debe transmitir un mensaje al superior (comunicación ascendente), el colaborador comunica un mensaje a otro colaborador con similar posición en el escalafón (comunicación horizontal), y cuando un superior transmite un mensaje a un colaborador de distinta área a la suya (comunicación diagonal) (Jaramillo, 2017). En todos estos casos pueden presentarse problemas que dificulten la comunicación, como por ejemplo prejuicios personales, sobrecarga de información o el hecho de recibir información inoportuna; sin embargo, también se pueden evidenciar beneficios inmediatos como la rapidez con la que fluye la información, la adecuada coordinación de las tareas y la temprana resolución de conflictos (Almenara, Romeo, & Roca, 2005).



**Figura 2.** Modelos de comunicación organizacional (Méndez & Delpino, 2014).

La comunicación informal no es menos importante que la comunicación formal, aunque sí está menos organizada y estructurada. Este tipo de comunicación surge de los comportamientos espontáneos y no vigilados de los miembros pertenecientes a una organización generados por su interacción. Algunos de los medios para expandir la comunicación informal son los chismes o rumores; sin embargo, cualquier otro tipo de interacción como una charla de pasillo también puede ser considerado dentro de este tipo de comunicación. (Jaramillo, 2017). Se resaltan las características de que en esta comunicación la información salta niveles de autoridad. La importancia de este tipo de comunicación radica en que satisface las necesidades personales y sociales de los miembros de un grupo, evita la rutina, influye en el comportamiento de otros y es fuente de información, quizá no muy confiable, pero puede proporcionar información que los canales de comunicación formales no brindan (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007).

#### *2.2.1.2.3 Canales de la Comunicación Organizacional Interna*

Dentro de las organizaciones las personas se comunican por varios motivos y de formas diferentes como son la palabra escrita, la palabra hablada, la comunicación no verbal, gráficos, teléfonos, reuniones, videoconferencias, correo electrónico, comunicados, entre otros. Se procura elegir el mejor canal dependiendo del tipo de información que se desee comunicar (Jaramillo, 2017). El fin último que se espera obtener al enviar los mensajes es que la comunicación se efectúe en doble vía, es decir, que exista retroalimentación del destinatario a la persona que envió el mensaje (Taylor, 2002).

Los canales de comunicación son aquellos medios que permiten transmitir información entre un emisor y uno o varios receptores. El tipo de canal que se utilice estará ligado a la importancia, relevancia y urgencia con la que se quiera transmitir cierta información. Los canales de comunicación en las organizaciones representan el medio por el cual se transmitirá un mensaje que contiene información emitida con un fin específico, a nivel interno destacan tres tipos de canales, siendo estos: contacto personal, canales de comunicación controlados y canales de comunicación masivos (Jaramillo, 2017). La comunicación interna por contacto personal implica una alta personalización donde se podrá comunicar directamente el mensaje y evidencia la jerarquía de la organización, los canales de comunicación controlados son manejados por los departamentos encargados de difundir información general como comunicaciones internas, y los canales de comunicación masivos son manejados por el departamento encargado de la imagen institucional de la organización (Olano, 2013).

**Cuadro 1.** Canales de Comunicación (Olano, 2013).

<b>Canal</b>	<b>Descripción</b>
Actividades sociales	Fomentan la comunicación informal entre los colaboradores.
Anexo a rol de pagos	Hoja informativa que se asegura que será leída al adjuntarla al rol de pagos.
Boletín informativo	Comunicaciones sobre asuntos específicos que pueden ser para todos o para segmentos de la organización.
Buzón de sugerencias	Su objetivo es mejorar algún aspecto a través de ideas u opiniones recopiladas.
Carta personal	Comunicación personalizada.
Cartelera	Instrumento con fin informativo que puede ser virtual o físico, en el segundo caso debe ser colocado en un lugar accesible para todos.
Contacto cara a cara	Comunicación entre dos personas que se encuentran físicamente la una frente a la otra.
Correo electrónico	Medio electrónico que permite recibir información personalizada o masiva, tanto a nivel interno como externo.
Encuesta de clima laboral	Sondeo acerca del ambiente laboral y retroalimentación.
Entrevista personal	Actividad orientada a escuchar a personas que trabajan en la organización.
Grupo de trabajo interdepartamental	Colaboración conjunta entre diversas áreas que busca una comunicación fluida.
Grupos de mejora	Colaboradores de diferentes áreas que trabajan por un mejor ambiente.
Informe anual de actividades	Resumen de las actividades cumplidas.

<b>Canal</b>	<b>Descripción</b>
Intranet	Red informática interna de una organización en la cual está información sobre la empresa y novedades.
Manual de bienvenida	Texto entregado al personal nuevo de la organización que resume las características y aspectos más importantes de su nuevo lugar de trabajo, a veces inclusive señalan sus funciones.
Memos	Generalmente contienen información operacional.
Presentación de nuevo producto o servicio	Contacto de los colaboradores con un producto o servicio antes de que salga al mercado.
Reunión con miembros de equipo	Actividad ejecutada con personas que tienen a cargo funciones específicas para fomentar la buena comunicación.
Revista institucional	Publicación periódica que sintetiza las actividades de la organización.
Seminarios y cursos	Capacitan y motivan a los colaboradores.
Teléfono	Permite establecer contacto con otra persona sin tener que trasladarse a otro lugar.
Video corporativo	Condensa en un material audiovisual las características relevantes de la organización.

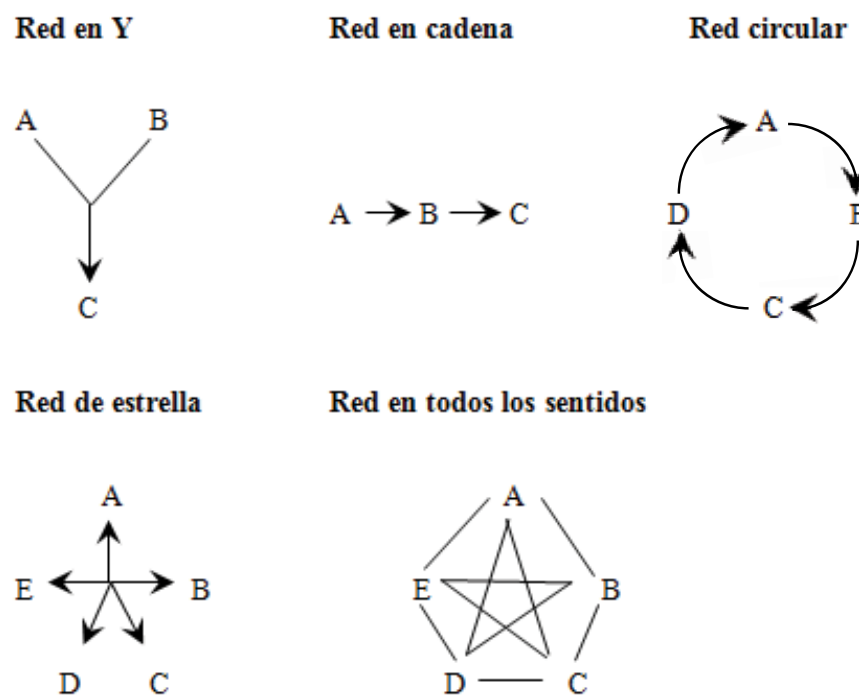
Los canales de comunicación formales también pueden formar una red de comunicación, en este caso la jerarquía queda relegada a un segundo plano y el poder del que posee la información es lo fundamental (Jaramillo, 2017). El tipo de red utilizada, dependiendo de quien la controle, podrá actuar con rigidez o flexibilidad. Su fin último es estructurar el proceso de comunicación, determinando la manera y hasta el orden de la

forma en que cada persona tendrá que distribuir la información. De acuerdo a las necesidades de cada organización, se aplica la estructura que mejor se adapte a cada una (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, 1999).

La necesidad de compartir información entre miembros de la organización radica en brindar mayor poder de acción y decisión a los colaboradores. Las redes que facilitan la circulación de la información, son más propensas a generar esta libertad en los colaboradores, generando así mayor satisfacción en sus funciones diarias. Mientras que una red, donde se centraliza la información en pocos miembros, puede generar barreras y malentendidos dentro de la organización. Por esta razón, es importante definir el tipo de red a utilizarse, dependiendo de la información que se maneje.

De igual manera, se puede distinguir diversos tipos de administración de redes como se describe a continuación. La red en Y consiste en una persona que recibe información de dos personas diferentes que no se comunican entre sí. La red en cadena presenta una estructura lineal y continua, está interconectada, se comunica con otros dos y los elementos extremos se comunican únicamente con uno; es similar a la red en círculo con la diferencia de que en esta red la primera persona simplemente irá perdiendo poder conforme la información siga siendo comunicada por otros y finalmente no recibirá retroalimentación de ninguna parte de la red. La red circular es parecida a la red en cadena, pero lo que la distingue es que todos sus elementos se interconectan con dos más; la red denominada en círculo comienza con una persona que transmite información a otra y esta otra transmite a otra y así sucesivamente hasta que finalmente la primera persona reciba retroalimentación de alguna persona distinta a la que transmitió la información en primera instancia. La red de estrella es más compleja que las anteriores y en esta cada uno de sus elementos está interconectado con otros dos sin importar el orden o la jerarquía; es aquella en la cual la

comunicación puede ser transmitida a cualquier persona que sea parte de la red, agilitando procesos y evitando que se demore en algún punto (Jaramillo, 2017). Finalmente, dentro de las redes encontramos la estructura de red en todos los sentidos en la cual todos se comunican con todos, es una estructura completamente horizontal que no se limita a la jerarquía (García, 1998).



**Figura 3.** Redes de comunicación (García, 1998)

#### 2.2.1.2.4 Evaluación de la Comunicación Organizacional Interna

La evaluación es un proceso que permite conocer el estado de un determinado fenómeno mediante la planificación, recopilación de datos específicos y análisis de los mismos, que permitan valorar y emitir resultados para plantear mejoras (Análisis y desarrollo social consultores, 2008).

Es una parte muy importante del proceso de comunicación y generalmente se guía por las metas y objetivos que se establecieron al principio de la planificación. Las principales razones para evaluar se reducen a la rendición de cuentas para determinar lo que funcionó bien y lo que no. La evaluación es una manera importante de ayudar a encontrar errores y mejorar los esfuerzos invertidos en la comunicación a futuro.

La evaluación es un proceso continuo y sistemático. Debe incluirse en toda planificación de la comunicación para evaluar las actividades, los planes y las estrategias. No debe ser una actividad opcional. De igual manera es prospectiva, ya que ayuda a una organización a aprender cómo mejorar el rendimiento futuro. Reduce las incertidumbres, mejora la eficacia y ayuda a la toma de decisiones.

Para una correcta evaluación es necesario definir concretamente qué es lo que se desea medir y emplear una metodología acorde con la medición.

El objetivo de un proceso de evaluación de la comunicación interna dentro de las organizaciones, es evaluar:

1. La estructura interna formal e informal del proceso comunicacional de la organización y los diferentes canales de comunicación.
2. Los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal e interdepartamental.
3. El rol, la eficiencia, y la necesidad de la tecnología en el proceso de comunicación dentro de la organización.
4. El impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso organizacional y el trabajo en equipo.



5. Los posibles cambios en el sistema interno de la comunicación, buscando tener una organización más eficiente. (Varona, 1994).

El proceso de evaluación está encaminado a mejorar la calidad de algún aspecto específico, en este caso, la comunicación organizacional interna tomando énfasis en las variables referentes al nivel de satisfacción de este tipo de comunicación y de las mejores prácticas empleadas por las diferentes empresas del sector productivo de la ciudad de Quito.

## **2.3. Sector Productivo**

### *2.3.1. Definición*

El sector productivo, o también llamado económico, hace referencia a las diferentes divisiones de la actividad económica de un país en tres sectores los cuales son primarios, secundarios y terciarios, sin embargo, según algunas clasificaciones, también se considera a un sector cuaternario y quinario como parte de esta clasificación (Sheth, 2016).

### *2.3.2. Características*

De acuerdo a la clasificación antes mencionada, se puede determinar las siguientes características de cada uno de los sectores:

**Cuadro 2.** Sectores productivos (Sheth, 2016)

<b>Sector</b>	<b>Descripción</b>
Primario	Es aquel que, por sus actividades, consigue su producto en base a los recursos naturales, renovables y no renovables, los cuales son transformados en materias primas no elaboradas destinadas, sobre todo, a ser empleadas dentro del sector secundario y terciario. Las actividades que pertenecen al sector primario son la agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca.
Secundario	También conocido como industrial, en éste se incluyen a las actividades relacionadas con la extracción (minería y petróleo) y la transformación industrial de las materias primas provenientes del sector primario en bienes. Los productos generados satisfacen las necesidades de mercado directamente o son usadas para fabricar nuevos productos. Este sector se divide en dos subsectores, el extractivo que es el relacionado con la industria minera y petrolífera, y el de transformación del cual forman parte las actividades como envasado, embotellado, transformación de materias primas y de productos semielaborados.
Terciario	Tiene que ver con las actividades que no producen un bien tangible, pero ofrecen a las personas y a otras empresas servicios como el comercio, hotelería, transporte, comunicación, educación, entre otros.

Finalmente, en algunas clasificaciones, constan el sector cuaternario y quinario, estos hacen referencia a la información con actividades como la investigación, desarrollo e innovación, y a servicios sin ánimo de lucro como la cultura, el arte y el entretenimiento respectivamente (Sheth, 2016).

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

La investigación tiene un diseño no experimental transeccional (Gómez, 2006) porque recopila información de las organizaciones participantes mediante una encuesta representativa que indaga acerca de la información que reciben y envían las personas, el seguimiento de la misma, las fuentes y los canales de comunicación; con el fin de determinar la influencia de las mejores prácticas de comunicación en los niveles de satisfacción de los colaboradores (Jaramillo & Ponce, 2017).

Previo a la utilización de la encuesta fue necesario adaptarla y digitalizarla para facilitar la aplicación de la misma. De igual manera, se socializó el instrumento con los responsables de las empresas participantes y se realizó un proceso de sensibilización con los trabajadores de las empresas que llenaron la encuesta; a la vez que se daba seguimiento de la aplicación.

#### **3.1. Alcance de la investigación**

La presente investigación tiene un alcance correlacional (Gómez, 2006) ya que se relacionan los índices de satisfacción general de la comunicación interna con las que se consideran las mejores prácticas dentro de las empresas del sector productivo de Quito. Con esto se determina la influencia que tienen las prácticas comunicacionales sobre la satisfacción de cada colaborador. Adicional a esto, se evalúa el estado de la comunicación de las organizaciones en base a la cantidad de información transmitida, el grado de seguimiento realizado, los tiempos y los canales utilizados al comunicarse.

### 3.2. Hipótesis

La hipótesis en la cual se basó la investigación fue:

Hipótesis<sub>1</sub>: Las mejores prácticas de comunicación organizacional interna influyen positivamente en la satisfacción de los colaboradores.

Mientras que la hipótesis nula señalaba:

Hipótesis<sub>0</sub>: Las mejores prácticas de comunicación organizacional interna no influyen positivamente en la satisfacción de los colaboradores.

### 3.3. Operacionalización de la investigación

**Cuadro 3.** Matriz de operacionalización de la investigación (Jaramillo & Ponce, 2017)

Variable	Concepto	Técnicas	Instrumentos	Indicadores
Mejores prácticas de comunicación organizacional interna Variable independiente	Conjunto coherente de acciones que han rendido buen o incluso excelente servicio en un determinado contexto y se espera que en similares contextos brinden similares resultados.	Cuestionario: Adaptación al español de: Communication Evaluation Survey (Concordia University, St. Paul, Minnesota).	Pregunta: Enumere cinco prácticas efectivas de comunicación interna que se desarrollen en su organización.	Frecuencia de las mejores prácticas de comunicación organizacional interna descritas por los colaboradores.
Satisfacción de los colaboradores en relación a la Comunicación Organizacional Interna Variable dependiente	La actitud del trabajador frente a sus necesidades de comunicación dentro de la organización. Está basada en las creencias que el trabajador desarrolla en su trabajo.	Cuestionario: Adaptación al español de: Communication Evaluation Survey (Concordia University, St. Paul, Minnesota).	Pregunta: Evalúe el nivel de satisfacción general sobre la comunicación interna de su organización.	Índice de satisfacción respecto a las mejores prácticas de comunicación organizacional interna.

### **3.4. Diagnóstico**

En esta investigación, la población considerada fueron las organizaciones del sector productivo de la ciudad de Quito (Jaramillo & Ponce, 2017), de las cuáles se logró completar 1079 encuestas en 48 empresas. En este sentido, en el caso de algunas empresas, se evaluaron únicamente las sucursales que mantienen operaciones dentro de esta ciudad. Esto permite saber cómo se desarrolla la comunicación interna dentro de una misma zona geográfica con un contacto directo sin barreras físicas.

Se optó por la encuesta como instrumento para la recolección de datos, debido a que su formato puede ser adaptable, tanto a preguntas abiertas como a preguntas de opción múltiple. Debido al número de empresas que se evaluaron, este instrumento resultó conveniente a nivel de diseño, aplicación y factibilidad, ya que la digitalización de la misma fue realizada con una herramienta gratuita y al mismo tiempo, permitió obtener información a gran escala.

A diferencia de otros instrumentos, la encuesta presenta ventajas importantes en su aplicación en cuanto a tiempo y logística. La encuesta permite una aplicación simultánea a un gran número de personas obteniendo bastante información de manera sencilla (Nelen, Debois, & Lindemann, 2017), por lo que se adapta a las necesidades del proyecto.

El instrumento utilizado fue la Encuesta de Evaluación de la Comunicación (Communication Evaluation Survey) creada por el Dr. Alan Winegarden, PhD., docente, investigador y presidente del Departamento de Estudios de la Comunicación de la Universidad Concordia, St. Paul, Minnesota, Estados Unidos; quien validó los distintos aspectos que permiten determinar el éxito de los procesos de comunicación al interior de una organización. Para poder hacer uso de este instrumento, fue necesario adaptarlo a la realidad local; por lo que se procedió a realizar la traducción al español de la encuesta,

modificándose para los fines específicos del proyecto eliminando o editando algunos ítems y digitalizándola para facilitar su aplicación (Ver Anexo 1).

La Encuesta de Evaluación de la Comunicación examina las opiniones de los empleados sobre la eficacia de la comunicación interna, el flujo de la comunicación, cuán adecuados son los canales de comunicación, cuán acertados son los tiempos con los que se maneja la información, entre otros aspectos importantes que permiten evidenciar a grandes rasgos la situación comunicacional de la empresa. Para el proceso de aplicación del instrumento, se tomó en cuenta a varios colaboradores de cada empresa, sin hacer distinción por cargo o cualquier otro dato demográfico. Para la selección de las personas que completaron el formulario, se solicitó a los representantes de cada organización que determinen las áreas o colaboradores que estaban disponibles para participar en esta investigación. Sin embargo, siempre se sugirió aplicar a la mayor cantidad de personas posible para obtener un panorama completo de la comunicación dentro de las organizaciones. En el caso de empresas pequeñas, la encuesta fue aplicada a la totalidad de los trabajadores.

Adicional a esto, aunque se pide el nombre de la empresa a los colaboradores que llenan la encuesta, se garantiza la confidencialidad individual de cada participante y se resalta este hecho para que los resultados obtenidos de cada empresa sean lo más cercano posible a la realidad.

### **3.5. Estructura de la encuesta**

La encuesta está dividida en nueve factores, que se distribuyen de la siguiente manera:

1. Información recibida de otros (24 preguntas de opción múltiple)
2. Información enviada a otros (12 preguntas de opción múltiple)

3. Seguimiento de información enviada (10 preguntas de opción múltiple)
4. Fuentes de información (18 preguntas de opción múltiple)
5. Información oportuna recibida de fuentes clave (6 preguntas de opción múltiple)
6. Relaciones de la comunicación organizacional (19 preguntas de opción múltiple)
7. Canales de comunicación (22 preguntas de opción múltiple)
8. Satisfacción general de la comunicación interna (1 pregunta de opción múltiple)
9. Mejores prácticas de la comunicación interna (1 pregunta abierta)

El número total de preguntas de la encuesta es de 113, siendo 112 de opción múltiple y 1 pregunta abierta sobre las mejores prácticas de comunicación. Además, existen otras 6 preguntas sobre Información General acerca del género del encuestado, tiempo de trabajo, posición en la organización, nivel de educación formal, edad y entrenamiento recibido para mejorar sus habilidades comunicativas.

Los resultados de la encuesta se han utilizado para evaluar la situación de la comunicación en cada organización, así como las mejores prácticas de las empresas del sector productivo de la ciudad de Quito de manera global.

En la estructura de esta encuesta, se evitó colocar preguntas que podrían ser invasivas o que identifiquen a una persona específica dentro de la organización. Es por esto que, en ningún momento se solicita nombre, cargo específico, área o información personal para asegurar mayor privacidad y anonimato de los encuestados.



### **3.6. Adaptación al idioma e investigación**

Se realizó un proceso de adaptación de la versión original de la encuesta tanto en el idioma como para la investigación, debido a que existían ítems que evaluaban factores que no trataban el tema de la comunicación interna en las organizaciones.

En primer lugar, se tradujo la encuesta del inglés al español empleando un lenguaje que pueda ser comprendido fácilmente por cualquier colaborador de cualquier empresa, sin importar su cargo o nivel de instrucción formal. De igual manera, se eliminaron ítems que no evaluaban comunicación interna; en ese sentido, preguntas que incluían temáticas relacionadas a clima laboral o referentes a salarios fueron suprimidas con el fin de que la encuesta mida netamente aspectos relacionados a la comunicación organizacional interna y para que las personas que respondan no perciban el instrumento como invasivo.

Otra adaptación realizada fue la inclusión de dos factores para desarrollar el propósito de este proyecto:

1. Satisfacción general de la comunicación interna: consta de una pregunta con respuestas de escala de Likert (Malhotra, 2004) igual al formato planteado en la mayoría de preguntas de la encuesta.
2. Prácticas efectivas de comunicación interna: son cinco espacios posibles de respuesta, en los cuales, la persona encuestada debe colocar las prácticas de comunicación, que a su criterio, considera efectivas dentro de la organización donde labora.

### **3.7. Digitalización**

La digitalización de la encuesta fue realizada mediante la herramienta en línea Google Forms. Esta opción de Google permite diseñar y aplicar encuestas vía online. Para este proceso se dividió a la encuesta en 11 secciones distribuidas de manera secuencial con el objetivo de evitar la confusión de las personas encuestadas. De esta manera, cada factor representa una hoja de este formulario.

Para obtener mejores resultados y asegurar el cumplimiento total del formulario, se habilitó la opción de preguntas obligatorias para todo el cuestionario. Con esta opción, la persona que llena la encuesta debe responder todas las preguntas de una sección para poder avanzar a la siguiente; esto asegura la obtención de toda la información ya que se reduce el porcentaje de respuestas omitidas o no respondidas que podrían obtenerse al aplicar las encuestas por un medio físico en el cual no se pueda efectuar un control riguroso. Por el carácter obligatorio que tienen las preguntas para ser respondidas, se tomó en cuenta que no existan preguntas que pudieran resultar incómodas para las personas que colaboraron mediante el proceso de adaptación y validación de la encuesta. El único caso donde no se solicitaron respuestas obligatorias fue en la pregunta abierta, debido a que en algunos casos las personas no conocen formalmente el concepto de práctica de comunicación organizacional.

### **3.8. Socialización**

Después de que el instrumento fue traducido y digitalizado, se procedió a contactar a los representantes de organizaciones. La primera fuente de contacto fue un listado de representantes de las organizaciones sugeridos por docentes de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Otra fuente de contacto fue el apoyo de

compañeros que trabajan en los departamentos de Talento Humano de diversas organizaciones, y a su vez, los referidos que dichos contactos proporcionaron.

El primer acercamiento con los representantes de las organizaciones se realizó cara a cara, por vía telefónica o por correo electrónico.

Una vez que los representantes de las empresas mostraron interés en participar, se realizaron reuniones de socialización. En un inicio, se convocó a una sesión general donde asistieron varias organizaciones y se les explicó los detalles del proyecto. Para los encargados de las organizaciones que no asistieron a estas reuniones, se aplicaron procesos de socialización directamente en la empresa donde se presentó la misma información que en la reunión grupal. En este proceso, se explicaron los objetivos de la investigación, sus beneficios, las herramientas a utilizar y las actividades a ejecutar a lo largo del proyecto utilizando la presentación que se encuentra en el Anexo 3. Durante este proceso, se procedió a resolver inquietudes y aclaraciones sobre el proyecto ya que en algunos casos se solicitó realizar la aplicación a nivel nacional o se sugirió entregar un plan de acción, pero debido a los objetivos de la investigación, se supo informar que no iba a ser posible ya que se tenía una población determinada para la evaluación y un alcance ya definido.

Adicionalmente, es importante señalar que se comunicó a los representantes de las organizaciones que la información brindada sería tratada con la mayor confidencialidad. Esto implica que al momento de la presentación de resultados, no se identificaría a ninguna empresa por su nombre o por tipo de negocio.

### **3.9. Sensibilización**

Una vez que las organizaciones aceptaron participar en este proyecto, se procedió a realizar jornadas de sensibilización dirigidas a los colaboradores de las organizaciones que

iban a completar las encuestas. Para esto, se diseñó una presentación que contenía los objetivos, la importancia y el enfoque de esta investigación (Ver Anexo 4). En esta etapa, se explicaron detalles importantes como el carácter anónimo de las respuestas de cada individuo, se dio mayor énfasis a la explicación sobre la manera en la que debían ser llenadas las encuestas y se solventaron inquietudes, de forma que no queden dudas para el momento de la aplicación. Se presentaron capturas de pantalla de cómo verían la herramienta para poder familiarizarlos con la encuesta.

Se explicó a los colaboradores de las organizaciones que la información recopilada en la encuesta estaba orientada específicamente a la investigación científica y que no estaba ligada directamente a procesos internos de las instituciones donde laboran, evitando generar falsas expectativas en cuanto a los posibles planes de acción que cada empresa podría o no desarrollar en base a los resultados entregados.

### **3.10. Seguimiento de la aplicación**

Como ya se mencionó antes, esta fue una encuesta anónima por lo que el seguimiento fue una etapa fundamental. Un mecanismo de control para realizar el seguimiento a las organizaciones fue el conteo del número de encuestas registradas y el contacto con los representantes de las diferentes organizaciones. Cuando el número de encuestas era inferior al esperado, se informaba al representante de la organización para que recuerde a los colaboradores la fecha límite para completar el proceso. Este monitoreo fue constante para determinar si las organizaciones habían tenido algún problema durante el proceso de aplicación o para confirmar si aún existían personas que no habían completado el formulario.

Dentro de las actividades de seguimiento que se realizaron, estuvo la de brindar un panorama general sobre los resultados de cada organización en cuanto confirmaban la finalización de las encuestas. Es así que, en algunas organizaciones solicitaron sus resultados inmediatamente para poder analizar los datos y determinar si debían implementar algún plan de acción.

### **3.11. Procesamiento de Datos**

Para el procesamiento de datos, se tomaron en cuenta los puntajes obtenidos por cada empresa en cada una de las áreas evaluadas en la encuesta, basados en las respuestas que registraron sus colaboradores. Esta información permitió determinar la situación actual de la comunicación de cada una de las organizaciones en los factores mencionados anteriormente.

Como parte de esta etapa, se realizó una depuración de los datos ya que hubo empresas que no cumplieron con un mínimo de encuestas requeridas que representen la realidad de la organización. Por esta razón, no se incluyeron a 15 organizaciones que registraron menos de siete encuestas que fue el valor determinado para poder participar en la investigación. Una vez descartadas estas empresas, se definieron 48 empresas para la evaluación.

Una vez que se definieron las empresas, se procedió a cuantificar las respuestas cualitativas. La estructura de esta encuesta en su mayoría utiliza una escala de Likert de cinco respuestas posibles, con la excepción de tres secciones en las cuáles existieron seis opciones, siendo la última de éstas “No Aplica”. Se optó por cuantificar las respuestas de la siguiente manera:

**Cuadro 4.** Escala de Likert

Denominación	Valor
Mucho	4
Bastante	3
Algo	2
Poco	1
Muy Poco	0
No Aplica	Respuesta Nula

Para el análisis de la información se utilizó un proceso comparativo en función de los factores planteados por la herramienta. Dependiendo del factor, se aplicaron los siguientes tipos de análisis:

El primer tipo de resultado es aquel en el que se le consulta a la persona cuánta información transmite actualmente y cuál es la cantidad de información que quisiera o necesita realmente recibir o enviar. Una vez que se cuenta con esos dos valores, se procede a comparar las brechas entre lo que la persona obtiene, contra lo que quisiera alcanzar. Mientras mayor sea la brecha entre ambos valores, significa que la comunicación no cumple con las expectativas de los colaboradores, lo que puede significar un exceso de información o una escasez de la misma. Este análisis se realizó en los factores:

**Cuadro 5.** Factores Tipo 1 (Communication Evaluation Survey)

<b>Factores Tipo 1</b>
Información recibida de otros
Información enviada a otros
Seguimiento de información enviada
Fuentes de información
Canales de comunicación

El segundo tipo de resultado obtenido se alcanzó mediante una sola pregunta con la misma escala. El análisis para este caso, se realizó en base a los promedios de las respuestas obtenidas. Los factores que cumplen estas características son:

**Cuadro 6.** Factores Tipo 2 (Communication Evaluation Survey)

<b>Factores Tipo 2</b>
Información oportuna recibida de fuentes clave
Relaciones de la comunicación organizacional
Satisfacción general de la comunicación interna

El tercer tipo de resultado que existe es el de la pregunta abierta realizada sobre las mejores prácticas de comunicación en las organizaciones. Para el análisis de esta pregunta

se analizaron todas las respuestas brindadas por los encuestados y se las categorizó por la frecuencia y similitud que presentaban. El factor correspondiente a este análisis fue:

**Cuadro 7.** Factor Tipo 3 (Communication Evaluation Survey)

<b>Factor Tipo 3</b>
Mejores prácticas de la comunicación interna

Es importante señalar que esta pregunta se añadió a la encuesta debido a que la aplicación de un grupo focal resultó limitada por la poca disponibilidad de los responsables de cada empresa y por la cantidad de tiempo utilizada para la obtención de resultados, que excedió la planificación inicial.

Para realizar la comprobación de la hipótesis, se determinó el índice de satisfacción de los colaboradores respecto a las mejores prácticas descritas en la encuesta. Para obtener este índice, se comparó el número de respuestas correspondientes a “Bastante Satisfecho” y “Muy satisfecho” con el número total de respuestas de cada práctica.

Finalmente, para la presentación de los resultados en este documento se codificaron los nombres de las empresas buscando mantener la confidencialidad de las mismas.



## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

En el siguiente capítulo se incluirán el análisis de los resultados y también la comprobación de la hipótesis, conclusiones y recomendaciones.

#### **4.1. Resultados de encuesta**

En total se registraron 1079 encuestas válidas durante todo el proyecto que corresponden a 48 empresas participantes como se puede apreciar en el Anexo 2.

Si bien la mayoría de preguntas inherentes a la temática de la comunicación organizacional interna de la encuesta se refieren a la percepción de los encuestados respecto a diferentes temas, la cantidad de respuestas obtenidas permiten minimizar el impacto de la subjetividad.

El análisis de la encuesta fue realizado por cada factor de los detallados en el Marco Metodológico. Debido a la estructura de las preguntas se puede realizar dos tipos de análisis. En el caso de las preguntas que comparan dos percepciones sobre el mismo factor, se interpreta la diferencia o brecha obtenida entre estos dos valores. Estos valores pueden ser positivos o negativos y mientras más alejados se encuentren, significa que existe una disparidad entre ambas percepciones. El segundo tipo de análisis, se lo realizó en las preguntas sobre la percepción individual respecto a determinado factor; en este caso, solamente se analizó el promedio de las respuestas obtenidas.

En ambos casos, se tomaron en cuenta los casos más significativos de cada factor. Esto quiere decir que, solamente se grafican aquellos casos de las organizaciones que

presentaron resultados distintos al rango normal. No se grafican los resultados de todas las empresas.

Para visualizar el análisis de resultados de una manera más ordenada, se optó por agrupar los factores de acuerdo al tipo de resultado tal y como se lo dividió en el capítulo anterior, es decir, el primer tipo de resultado en el cual existen brechas debido a la comparación de dos percepciones del encuestado; el segundo tipo de resultado es el promedio de una sola pregunta; y el tercer tipo de resultado es la frecuencia que se obtuvo de la codificación y tabulación de la pregunta abierta acerca de las mejores prácticas.

#### *4.1.1. Primer tipo de resultado*

En estos resultados, se pueden observar brechas que provienen de comparar dos preguntas. Mientras más se aleja de cero la brecha, significa que existe una disparidad entre lo que los colaboradores sienten que sucede actualmente y lo que quisieran que suceda.

Para el análisis de las preguntas de este tipo, se tomó en cuenta el siguiente cuadro de interpretaciones:

**Cuadro 8.** Interpretación de brechas.

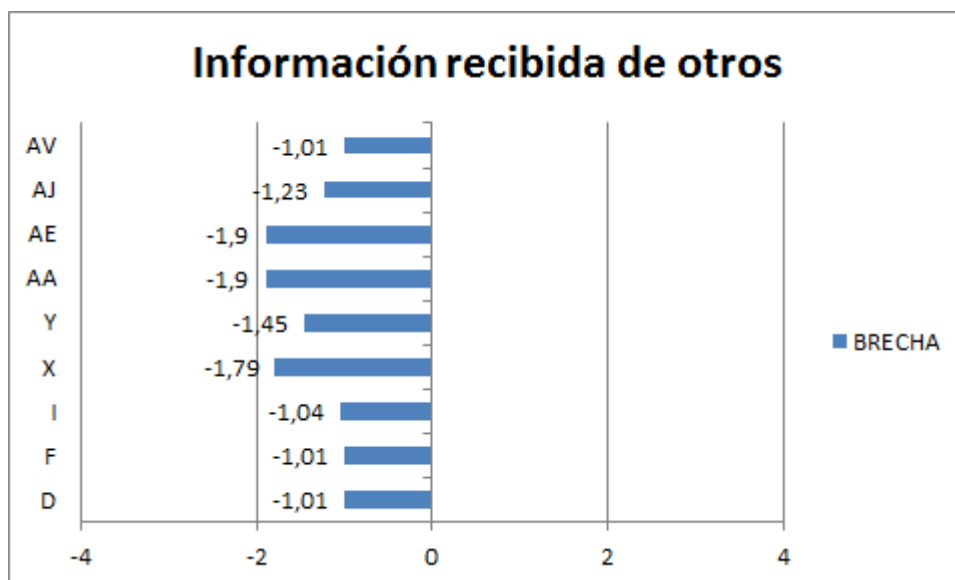
RANGO CRÍTICO	RANGO MAYOR	RANGO NORMAL	RANGO MAYOR	RANGO CRÍTICO
< -2	-2 a -1	-1 a +1	1 a 2	> 2

#### *4.1.1.1. Información recibida de otros*

El primer factor evaluado en la encuesta es *Información recibida de otros*, aquí las preguntas están orientadas a conocer qué tanta información reciben los colaboradores respecto a:

- Cuán bien están haciendo su trabajo
- Sus funciones en el trabajo
- Políticas organizacionales
- Pagos y beneficios
- Cómo afectan los cambios tecnológicos a su trabajo
- Cómo están siendo evaluados
- Cómo se tratan los problemas relacionados con su trabajo
- Cómo afectan a su trabajo las decisiones tomadas en la organización
- Oportunidades de crecimiento y promoción
- Nuevo producto, servicio importante o programa desarrollado en la organización
- Cómo su trabajo se relaciona con la operación total de la organización
- Problemas específicos manejados por la gerencia

El tipo de pregunta utilizada en la encuesta permite determinar la percepción del colaborador respecto a cuánta información recibe sobre ese tema y cuánta información debería recibir. Los resultados indican que las siguientes empresas se encuentran dentro del rango mayor, por lo que sus colaboradores no están recibiendo tanta información como perciben que deberían.



**Figura 4.** Información recibida de otros

Como se puede observar, las organizaciones AA y AE son las que tienen las brechas más alejadas sobre lo que sus colaboradores reciben y lo que desearían recibir. Sin embargo, en esta figura se observan todas las empresas que tuvieron una brecha superior a uno e inferior a dos, por lo que 9 organizaciones (18,75% del total), se encuentran en el rango mayor.

En este caso podemos observar que todas las brechas son negativas, lo que significa que la información que reciben actualmente es menor a la que consideran que deben recibir.

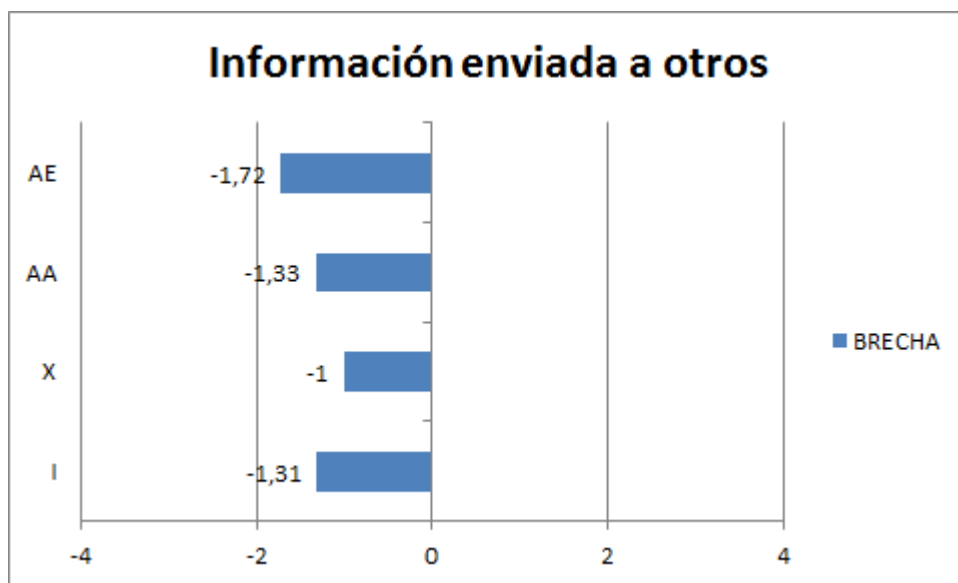
#### *4.1.1.2. Información enviada a otros*

En este factor se determina la cantidad de información que los colaboradores envían en comparación con lo que deberían enviar, respecto a los siguientes temas:

- Reporte sobre qué está haciendo en su trabajo
- Reporte sobre lo que piensa que su trabajo requiere que haga

- Reporte sobre problemas relacionados al trabajo
- Quejas sobre su trabajo y / o condiciones de trabajo
- Pedido de información necesaria para realizar su trabajo
- Pedido de instrucciones más claras sobre el trabajo

Los resultados en este factor manejan la misma lógica que la del primero, por lo que las brechas que más se alejan del punto medio significan que los colaboradores creen que están enviando menor cantidad de información de la que deberían.



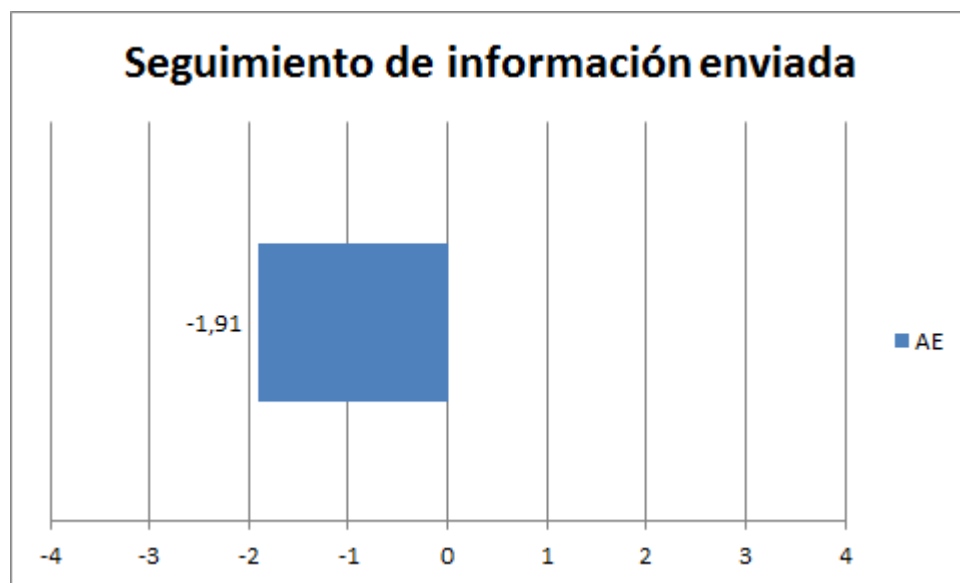
**Figura 5.** Información enviada a otros

En este caso, se puede observar que en estas organizaciones, sobretudo en la empresa AE se envía menos información de la que consideran que se debería enviar para asegurar una buena comunicación. Las organizaciones graficadas representan el 8,33% del total de participantes y se encuentran en el rango mayor.

#### 4.1.1.3. Seguimiento de información

Este factor determina la cantidad de seguimiento que realizan los colaboradores a la información que comparten normalmente ante distintos niveles jerárquicos con los que se relacionan en su trabajo. Las preguntas están enfocadas al seguimiento de la información con los siguientes actores:

- Supervisado
- Compañeros
- Jefe inmediato
- Gerente de Área
- Gerente General



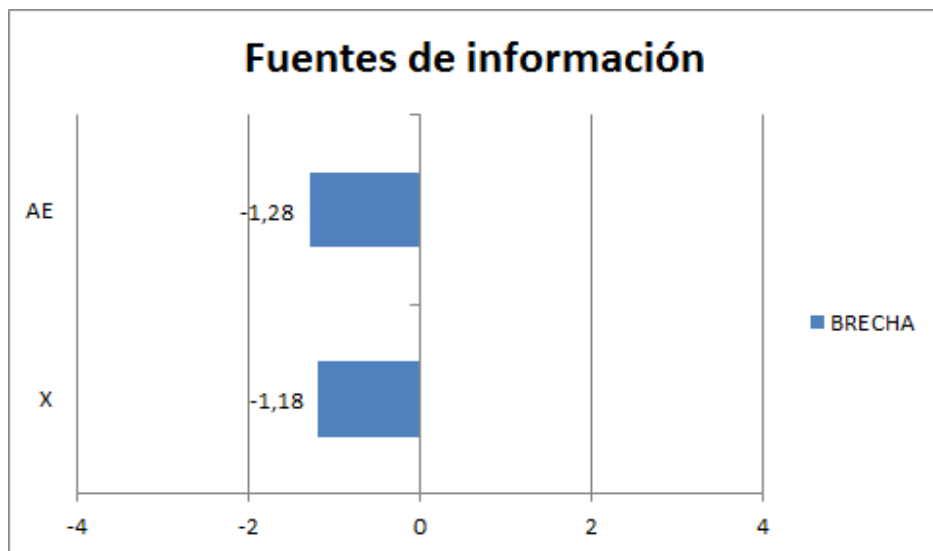
**Figura 6.** Seguimiento de información enviada

Los resultados demuestran que en este factor solamente una organización tiene una brecha significativa en relación a toda la población, ubicándose en un rango mayor. Este valor implica que una buena parte de los colaboradores no realiza el seguimiento correspondiente a la información que envía a los demás miembros de la organización.

#### 4.1.1.4. Fuentes de información

En este factor los colaboradores comparan la cantidad de información que reciben de diferentes fuentes dentro de la organización con la cantidad que necesitan recibir. Las fuentes de información que constan en la encuesta son:

- Supervisados
- Compañeros de mi unidad / área de trabajo
- Personas de otras áreas / departamentos de la organización
- Jefe inmediato
- Reuniones del área
- Gerente de área
- Presentaciones formales de los gerentes
- Gerente General
- Rumores



**Figura 7.** Fuentes de información

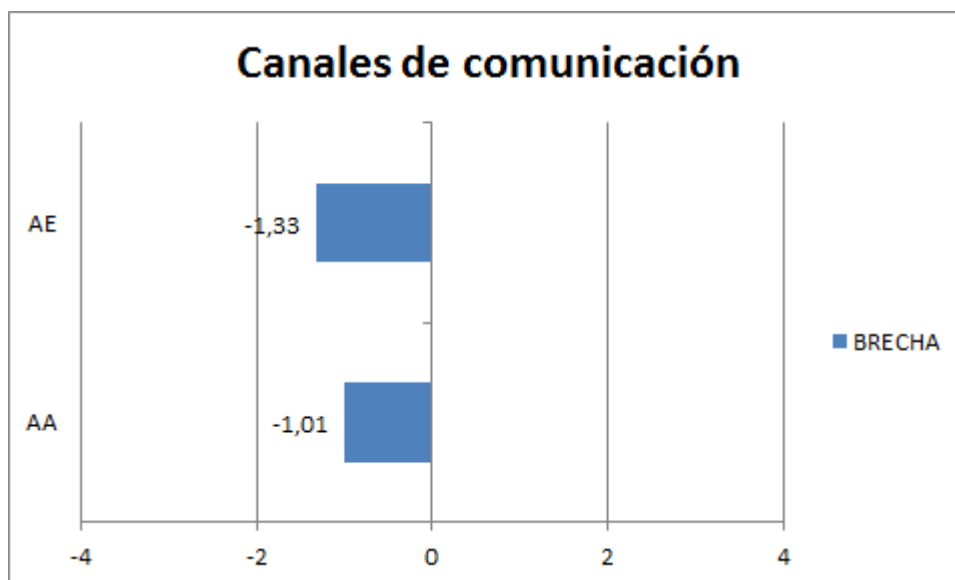
Las empresas X y AE tienen la mayor brecha en este factor (rango mayor), esto significa que la cantidad de información que los colaboradores de estas empresas reciben de fuentes clave es menor que la que consideran que deberían recibir.

#### *4.1.1.5. Canales de comunicación*

Este factor está relacionado a canales comunes utilizados dentro de las organizaciones y la percepción que tienen los colaboradores sobre la cantidad de información que reciben por estos medios y la que deberían obtener. En este factor, se evalúan los siguientes canales:

- El contacto cara a cara entre dos personas
- El contacto cara a cara entre más de dos personas
- Teléfono
- Escritos (memos, cartas)
- Carteleras de anuncios
- Publicaciones internas (boletines, revistas, periódicos)
- Medios audio-visuales internos (videos, películas, diapositivas, video conferencia)
- Correo electrónico
- Internet, intranet
- Redes sociales (facebook, twitter, linkedin, instagram, entre otros)
- Medios de comunicación externos (TV, radio, prensa)





**Figura 8.** Canales de comunicación

En base a los resultados de este factor, son dos las empresas que se encuentran en el rango mayor en relación a toda la población. Tanto AA como AE, tienen una diferencia entre lo que los colaboradores esperan obtener de los distintos canales y lo que en realidad reciben.

#### 4.1.2. Segundo tipo de resultado

A diferencia de los factores anteriores, en esta sección el estilo de respuesta no relaciona a dos preguntas diferentes. Para obtener estos resultados, se obtuvo el promedio de las respuestas de cada factor y la interpretación se basó en el siguiente cuadro:

**Cuadro 9.** Interpretación de valores

RANGO NORMAL	RANGO MAYOR	RANGO CRÍTICO
0 a 1	1 a 2	> 2

#### 4.1.2.1. Información oportuna recibida de fuentes clave

Este factor evalúa si la información que reciben los encuestados desde diversas fuentes de información es recibida de manera oportuna, es decir, no demasiado pronto ni muy tarde. La información puede provenir de las siguientes personas:

- Supervisados
- Compañeros
- Jefe inmediato
- Gerente de área
- Gerente General
- Rumores



**Figura 9.** Información oportuna recibida de fuentes clave

En este caso, la evaluación indica que mientras el puntaje obtenido sea menor, significa que la información no llega oportunamente de parte de las fuentes clave.

Nueve empresas se ubican en el rango mayor ya que presentaron los puntajes más bajos dentro de la investigación para esta sección, en especial la empresa Y que obtuvo un promedio de 1.49 sobre 4 puntos posibles.

#### *4.1.2.2 Relaciones de la comunicación organizacional*

Este factor comprende preguntas acerca de la percepción del colaborador con respecto a temas como el grado de confianza y satisfacción de su relación con otros miembros de la organización como compañeros, jefe inmediato y gerencia, así como la importancia que cree tener el individuo dentro de la empresa.



**Figura 10.** Relaciones de la comunicación organizacional

Las empresas AS, AE, Y e I obtuvieron se encuentran en el rango mayor, lo que significa que las relaciones entre colaboradores, tanto a nivel horizontal como vertical, no favorecen una buena comunicación dentro de sus organizaciones.

#### 4.1.2.3. Satisfacción general de la comunicación interna

Este factor evalúa el grado de satisfacción general que tienen los colaboradores respecto a la comunicación interna que se maneja en cada organización.



**Figura 11.** Satisfacción general de la comunicación interna

Nueve organizaciones (18,75%) se encuentran en el rango mayor para la escala de este factor. Esto significa que los colaboradores se encuentran poco o nada satisfechos respecto a los procesos de la comunicación que se manejan en sus empresas.

Debido a que en cada factor se graficó únicamente a las organizaciones que presentaban respuestas superiores al rango normal, se concluye que los factores de Información recibida de otros, Información oportuna recibida de fuentes clave y Satisfacción general de la comunicación interna, son aquellos en los que los resultados muestran una mayor tendencia por un extremo.

#### *4.1.3. Tercer tipo de resultado*

Este resultado hace referencia a los resultados obtenidos en la única pregunta abierta de la encuesta y que trata sobre las mejores prácticas que los encuestados conocen de sus organizaciones. Para obtener estos resultados, se categorizaron las respuestas por su frecuencia.

##### *4.1.3.1. Comprobación de la Hipótesis*

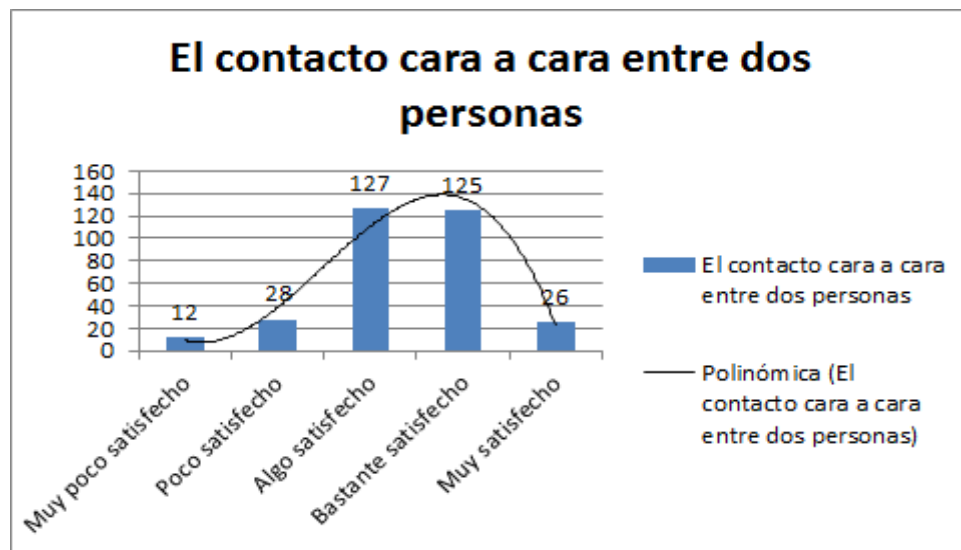
Las respuestas de los encuestados a la pregunta abierta acerca de las mejores prácticas de comunicación en sus respectivas organizaciones fueron organizadas en nueve categorías. Entre las categorías se excluyen respuestas que no tenían relación con la comunicación o que no tenían suficientes respuestas como para formar una categoría.

Con esta pregunta se definieron las siguientes categorías como las más frecuentes:

- El contacto cara a cara entre dos personas
- El contacto cara a cara entre más de dos personas
- Teléfono
- Escritos (memos, cartas)
- Carteleras de anuncios
- Publicaciones internas (boletines, revistas, periódicos)
- Correo electrónico
- Internet, intranet
- Redes sociales (facebook, twitter, linkedin, instagram, entre otros)

El grado de satisfacción de las mejores prácticas que respondieron los encuestados fue medido cuantitativamente contrastando las respuestas de la pregunta abierta con las respuestas sobre la información que reciben ahora en la sección de Canales de Comunicación.

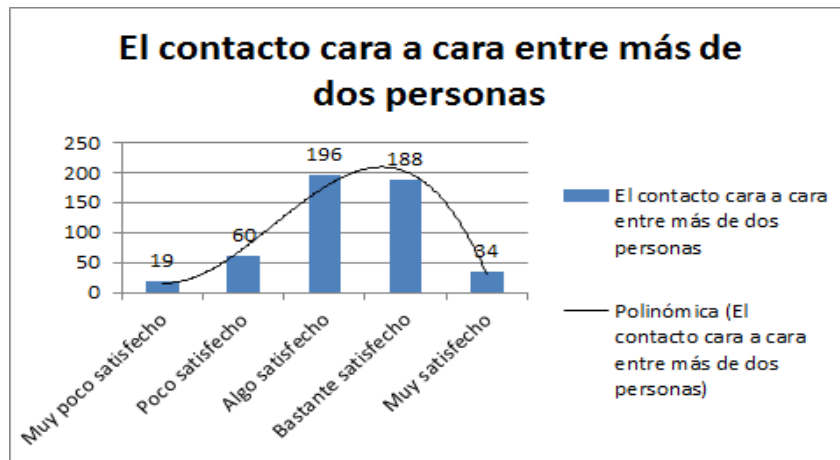
#### 4.1.3.1.1. El contacto cara a cara entre dos personas (Mejores Prácticas)



**Figura 12.** El contacto cara a cara entre dos personas (Mejores prácticas)

En la categoría denominada “Cara a Cara” se observó que esta práctica estuvo entre las respuestas de 318 personas, de las cuales la mayoría consideran que están entre algo satisfechos y bastante satisfechos, representando el 39,64% y 39,31% respectivamente.

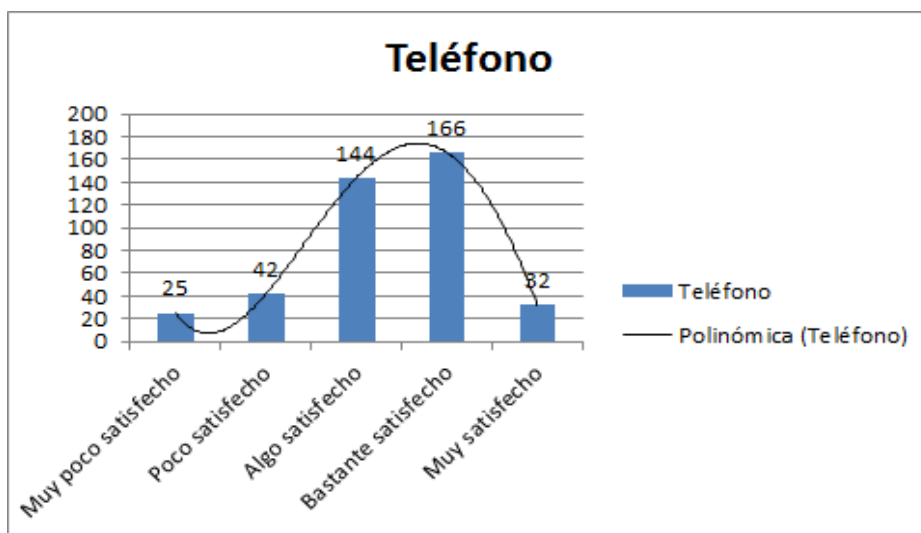
#### 4.1.3.1.2. El contacto cara a cara entre más de dos personas (Mejores Prácticas)



**Figura 13.** El contacto cara a cara entre más de dos personas (Mejores prácticas)

La respuesta codificada como “Reuniones” fue comparada con la pregunta de la información que reciben ahora las personas del contacto cara a cara entre más de dos personas. Se comprobó que 497 personas mencionaron esta respuesta como mejores prácticas, de las cuales 196 marcaron la opción de Algo satisfecho (39,44%) y 188 la opción de Bastante satisfecho (37,83%).

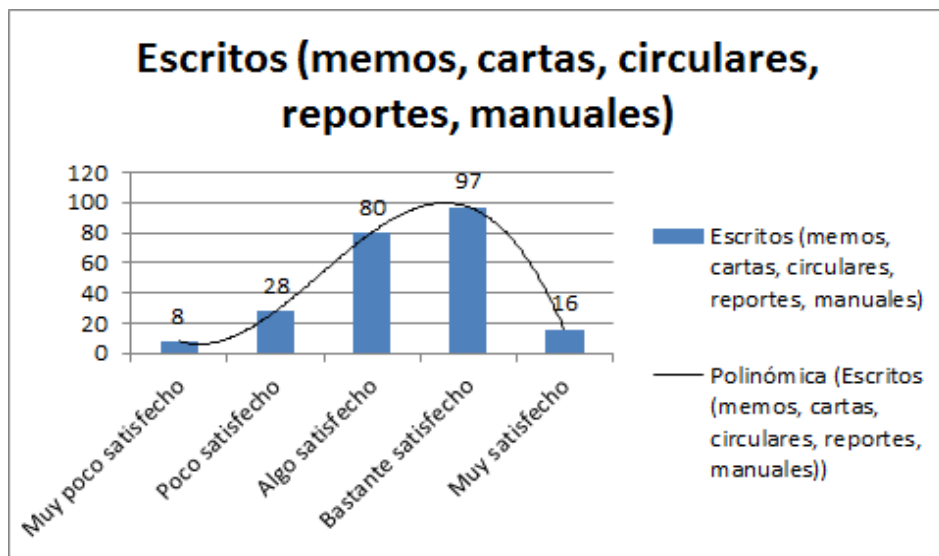
#### 4.1.3.1.3. Teléfono (Mejores Prácticas)



**Figura 14.** Teléfono (Mejores prácticas)

Se evidenció que de las 409 personas que consideran el uso del teléfono como una mejor práctica en su organización, más de tres cuartos están entre algo satisfechos (35,21%) y bastante satisfechos (40,59%) actualmente con esta práctica.

#### 4.1.3.1.4. Escritos (Mejores Prácticas)

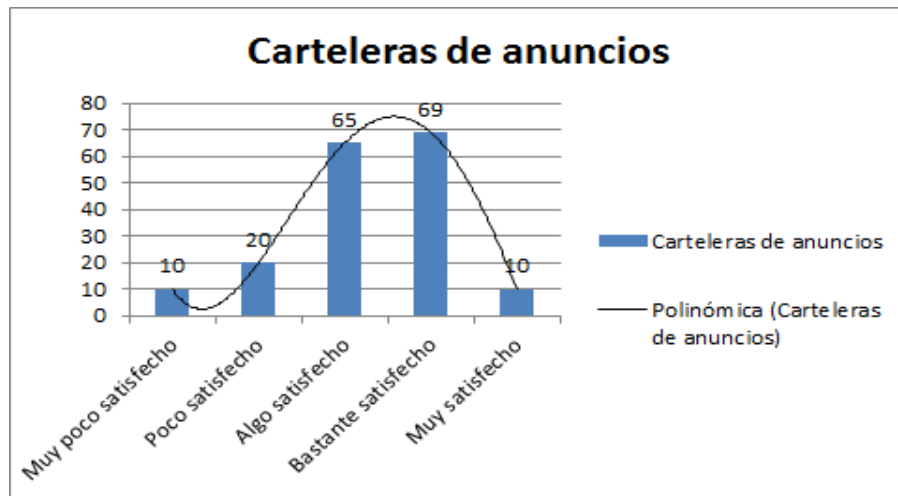


**Figura 15.** Escritos (Mejores prácticas)

Los escritos, en los cuales se incluyen memorandos, cartas, circulares, reportes y manuales, son considerados como una mejor práctica por parte de 229 personas de las encuestadas. Casi la mitad de la población encuestada está entre Bastante satisfecha (42,36%) y Muy satisfecha (6,99%) respecto al uso actual de escritos en sus organizaciones.



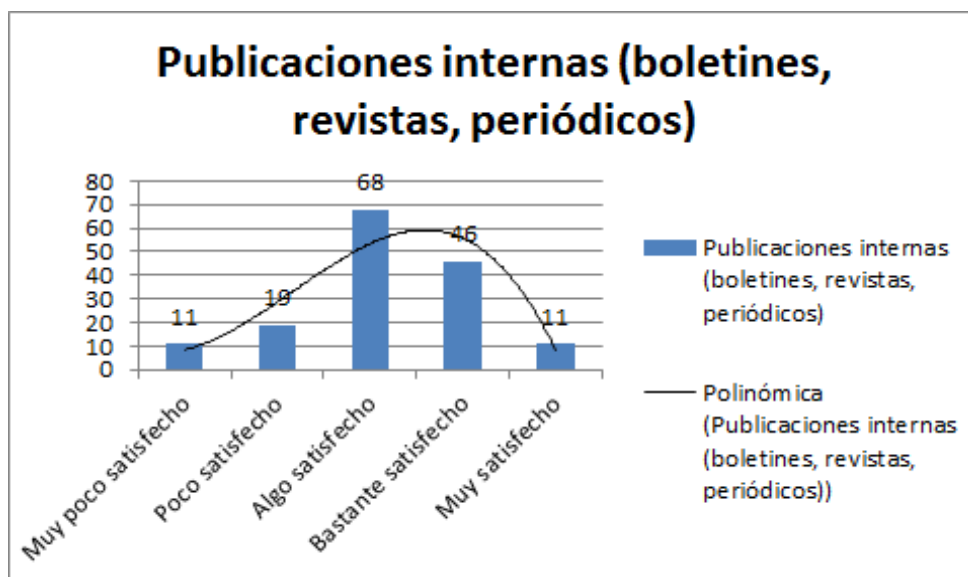
#### 4.1.3.1.5. Carteleros de Anuncios (Mejores Prácticas)



**Figura 16.** Carteleros de anuncios (Mejores prácticas)

A pesar de que 30 personas manifestaron que están muy poco satisfechas (5,75%) o poco satisfechas (11,49%) respecto a las carteleros de anuncios en sus organizaciones, el resto de personas de las 174 se encuentran desde algo satisfechas hasta muy satisfechas.

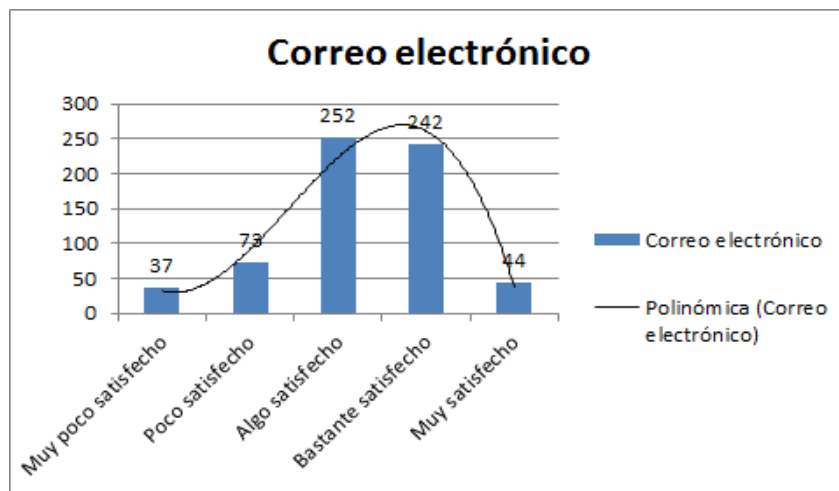
#### 4.1.3.1.6. Publicaciones Internas (Mejores Prácticas)



**Figura 17.** Publicaciones internas (Mejores prácticas)

En relación a las publicaciones internas como boletines, revistas o periódicos, 68 personas (43,87%) de 155 señalaron que se encuentran algo satisfechas con respecto a esta categoría.

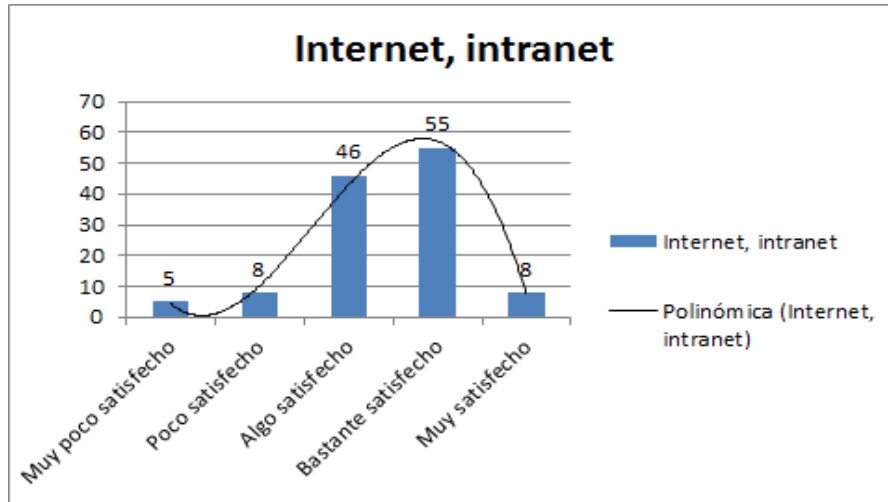
#### 4.1.3.1.7. Correo electrónico (Mejores Prácticas)



**Figura 18.** Correo electrónico (Mejores prácticas)

El uso de correo electrónico fue considerado como una mejor práctica por parte de 648 encuestados, siendo ésta la categoría con mayor número de respuestas. Más del 75% de las personas que señalaron esta respuesta se encuentran algo satisfechas (38,89%) o bastante satisfechas (37,35%) con el uso actual del correo electrónico en sus organizaciones.

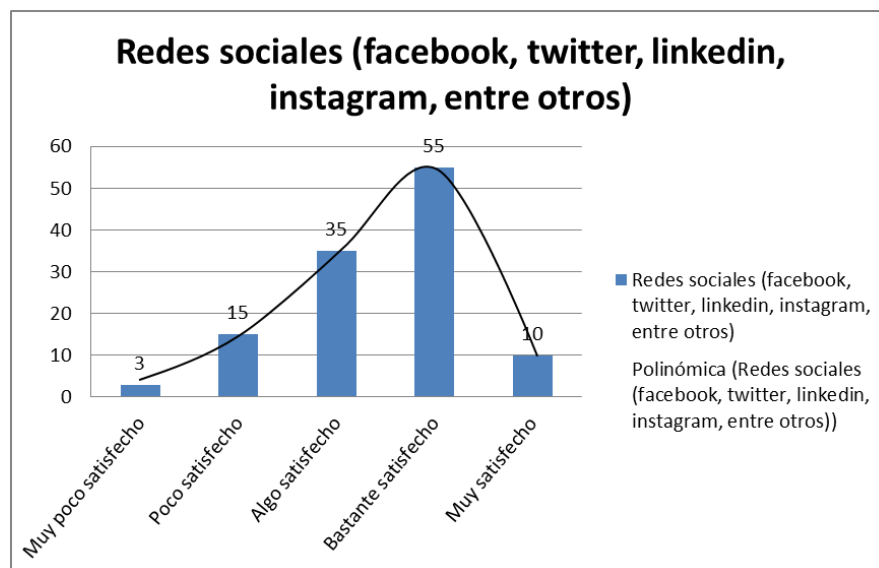
#### 4.1.3.1.8. Internet, intranet (Mejores Prácticas)



**Figura 19.** Internet, intranet (Mejores prácticas)

A pesar de que únicamente el 6,56% de 122 personas manifestaron que están muy satisfechas con el internet o la intranet, sólo el 4,1% señaló estar muy poco satisfecho. La mayoría de encuestados están bastante satisfechos (45,08%) respecto al internet o intranet.

#### 4.1.3.1.9. Redes sociales (Mejores Prácticas)



**Figura 20.** Redes sociales (Mejores prácticas)

De los 118 encuestados que señalaron a las redes sociales como una mejor práctica en sus organizaciones, el 46,61% indicó que se encontraba “bastante satisfecho” y sólo el 2,54% señaló que estaba “muy poco satisfecho” con la información que recibe actualmente de las redes sociales en sus organizaciones.

En base a los resultados obtenidos, se observa que el correo electrónico (648), el contacto cara a cara entre más de dos personas (497), el uso del teléfono (409) y el contacto cara a cara entre dos personas (318) son consideradas como las mejores prácticas dentro de las organizaciones. Por otro lado, las redes sociales (55,08%) y el internet/intranet (51,63%) son las prácticas que manejan una mejor percepción por parte de los colaboradores. Finalmente, los resultados indican que en todas las prácticas previamente mencionadas, la concentración de criterios se encuentra entre “Bastante satisfecho” y “Muy Satisfecho”, dejando menos del 20% entre las opciones “Poco Satisfecho” y “Muy poco satisfecho”.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- Existe influencia de las mejores prácticas hacia la percepción de los trabajadores sobre los niveles de satisfacción de la comunicación organizacional interna. Sin embargo, también existen otros factores influyentes como por ejemplo, la cantidad de información recibida y enviada a otros, el seguimiento de la información compartida y las fuentes de información.
- La mayoría de las organizaciones que participaron en esta investigación manejan prácticas de comunicación similares. Las más empleadas por las organizaciones según la cantidad de respuestas registradas son el “correo electrónico”, el “contacto cara a cara entre más de dos personas”, el uso del “teléfono” y el “contacto cara a cara entre dos personas”. Estas prácticas son las más comunes, directas e inmediatas para transferir la información e implican un mayor grado de personalización. En el caso del correo electrónico, se ha observado que es un medio que permite compartir información de manera más específica y extensa. Además, funciona como un respaldo de la transmisión de la información, algo que agrega valor a esta práctica.
- Los niveles de satisfacción de los colaboradores respecto a la comunicación organizacional interna se encuentran en su mayoría entre “bastante satisfechos” y “muy satisfechos”. Esto representa un buen manejo de la comunicación en la mayoría de organizaciones evaluadas en esta investigación, lo que indica que, en general, la información es compartida de manera oportuna, utilizando los canales adecuados y realizando suficiente seguimiento de acuerdo a las necesidades de los colaboradores.

- El estado de la comunicación organizacional interna de las empresas del sector productivo de Quito se encuentra, en su mayoría, en un “rango normal”. Esto significa que la información enviada y recibida de otros, las fuentes de información utilizadas, la información oportuna recibida de fuentes clave, las relaciones de la comunicación organizacional y los canales de comunicación responden a las necesidades de los colaboradores ya que no se observaron diferencias significativas entre lo que perciben actualmente y lo que consideran que necesitan respecto a estos factores.
- Existen algunas organizaciones que tienen puntuaciones de “rango mayor” en algunos factores, lo que indica que sus colaboradores tienen una percepción negativa sobre cómo se maneja la comunicación; sin embargo, no llega a ser crítica.

## **Recomendaciones**

- Evaluar el nivel de satisfacción sobre la comunicación organizacional interna de las empresas del sector productivo en relación a otros factores que influyan en el proceso de comunicación, como por ejemplo, la transmisión oportuna de información por parte de fuentes clave.
- Desarrollar planes de acción dentro de las organizaciones donde se fomente las prácticas que implican un contacto directo e inmediato, ya que demostraron ser las que mayor frecuencia presentan y pueden ser aplicadas a la mayoría de contextos.
- Realizar acercamientos a las organizaciones cuyos resultados sobre el nivel de satisfacción de la comunicación interna se encuentra en el “rango mayor” ya que son quienes presentan dificultades, buscando analizar hasta qué punto las mejores

prácticas existentes o la implementación de nuevas prácticas pueden beneficiar e influir positivamente en la mejora de los niveles de satisfacción.

- Replicar esta investigación a un nivel más específico, por ejemplo, enfocándose en una misma industria, lo que generaría resultados acorde a las características y necesidades propias de cada organización.
- Analizar los factores en los que las organizaciones presentan un “rango mayor” y utilizar este diagnóstico como base para la implementación de proyectos de comunicación interna adecuados para la realidad de cada organización.

## Bibliografía

- Alderete, M. (2012). *Medición de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en empresas de servicios de Colombia*. Colombia: Cuadernos de Administración.
- Almenara, J., Romeo, M., & Roca, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: UOC.
- Análisis y desarrollo social consultores. (2008). *Guía de evaluación de programas y proyectos sociales*. Madrid: Plataforma de ONG de acción social.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo.
- Boland, I., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., & Banchieri, I. (2007). *Funciones de la administración*. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur.
- Burbano, A. (2016). *Diseño de un plan de comunicación interna para una empresa de servicios petroleros en Ecuador para el año 2016*. Quito: PUCE.
- Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional. Técnicas y estrategias*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza. (1999). *Manual de gerencia de bancos de semillas forestales*. Turrialba: CATIE.
- Díez, S. (2006). *Técnicas de comunicación*. Espala: Ideas Propias.
- Equipo Vértice. (2004). *La comunicación comercial*. Málaga: Vértice.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba: Brujas.
- Hoyos, A., & Lasso, M. d. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. *Retos*, 59-74.
- Jaramillo, D. S. *Actualización del Plan de Comunicación Interna de la Empresa Farmaenlace en la ciudad de Quito*. (Inédito, 2017).
- Jaramillo, D. S., & Ponce, C. S. (2017). *Plan de Disertación previa a la obtención del título de Psicólogo Organizacional*. (Inédito, 2017).
- LG Electronics España. (3 de 10 de 2013). *LG Electronics*. Obtenido de <http://www.lg.com/es/prensa-y-medios-de-comunicacion/comunicados-de-prensa/galardon-a-todos-aprendemos-de-todos>



- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Méndez, J., & Delpino, J. (22 de Junio de 2014). *SlideShare*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/juancitomendez/comunicacin-organizacional-36170324>
- Munodawafa, D. (2008). Communication: concepts, practice and challenges. *Oxford Journals*, 369-370.
- Nelen, S., Debois, S., & Lindemann, N. (28 de Febrero de 2017). *SurveyAnyplace*. Obtenido de <https://surveyanyplace.com/9-ventajas-y-desventajas-de-los-cuestionarios/>
- Olano, O. (2013). *Acopios de Comunicación*. Hillsborough: Lulu Press Inc.
- Pérez, A. (2015). *Factores que causan detrimento en el proceso de comunicación interna*.
- Sheth, K. (10 de Junio de 2016). *WorldAtlas*. Obtenido de <http://worldatlas.com/articles/what-are-primary-secondary-tertiary-quaternary-and-quinary-industries.html>
- Stornaiolo, P., & Sornoza, M. (2013). *Análisis de la comunicación interna de la Empresa ATELCOM, Aguilera Telecomunicaciones*. Quito: UCE.
- Taylor, J. (2002). *La comunicación en el trabajo*. Barcelona: Gedisa.
- Tinajero, J. (2012). *Comunicación integral: El nuevo aliado de la empresa de hoy*. Quito: Española.
- Van-der Hofstadt, C. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación*. España: Díaz de Santos.
- Varona, F. (1994). Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. *Diálogos de la comunicación*, 55-64.

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta de Evaluación de la Comunicación Organizacional Interna

# ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
Fundada en 1946

### Instrucciones:

Por favor complete toda la encuesta, sin dejar preguntas vacías.

Esta encuesta es anónima, por lo que le pedimos total sinceridad en sus respuestas.

---

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

## INFORMACIÓN RECIBIDA DE OTROS

Usted puede recibir información sobre varios temas en su organización. Por cada tema listado abajo, señale la respuesta que mejor indica su sentir respecto a:

- 1) La cantidad de información que usted está recibiendo en ese tema.
- 2) La cantidad de información que usted necesita recibir sobre ese tema.

### Esta es la cantidad de información que yo RECIBO AHORA

	Muy poco	Poco	Algo	Bastante	Mucho
Cuán bien estoy haciendo mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mis funciones en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas organizacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagos y beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cómo afectan los cambios tecnológicos a mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cómo estoy siendo evaluado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cómo se tratan los problemas relacionados con mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cómo afectan a mi trabajo las decisiones tomadas en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de crecimiento y promoción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuevo producto, servicio importante o programa desarrollado en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cómo mi trabajo se relaciona con la operación total de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Problemas específicos manejados por la gerencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Esta es la cantidad de información que yo NECESITO RECIBIR

	Muy poco	Poco	Algo	Bastante	Mucho
Cuán bien estoy haciendo mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mis funciones en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas organizacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagos y beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cómo afectan los cambios tecnológicos a mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cómo estoy siendo evaluado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cómo se tratan los problemas relacionados con mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cómo afectan a mi trabajo las decisiones tomadas en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de crecimiento y promoción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuevo producto, servicio importante o programa desarrollado en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cómo mi trabajo se relaciona con la operación total de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemas específicos manejados por la gerencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## INFORMACIÓN ENVIADA A OTROS

Adicionalmente a recibir información, hay muchos temas sobre los cuales usted puede enviar información a otros. Para cada tema listado abajo, señale la respuesta que mejor indica:

- 1) La cantidad de información que usted está enviando en ese tema
- 2) La cantidad de información que usted necesita enviar sobre ese tema

Esta es la cantidad de información que yo ENVÍO AHORA

	Muy poco	Poco	Algo	Bastante	Mucho
Reporte sobre qué estoy haciendo en mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reporte sobre lo que pienso que mi trabajo requiere que yo haga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reporte sobre problemas relacionados al trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quejas sobre mi trabajo y / o condiciones de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedido de información necesaria para realizar mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedido de instrucciones más claras sobre el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esta es la cantidad de información que yo NECESITO ENVIAR

	Muy poco	Poco	Algo	Bastante	Mucho
Reporte sobre qué estoy haciendo en mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reporte sobre lo que pienso que mi trabajo requiere que yo haga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reporte sobre problemas relacionados al trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quejas sobre mi trabajo y / o condiciones de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedido de información necesaria para realizar mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedido de instrucciones más claras sobre el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## SEGUIMIENTO DE INFORMACIÓN ENVIADA

Indica la cantidad de seguimiento que doy o que necesito dar a la información enviada a:

Esta es la cantidad de seguimiento de la información que yo  
HAGO AHORA

	Muy poco	Poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica
Supervisado	O	O	O	O	O	O
Compañeros	O	O	O	O	O	O
Jefe inmediato	O	O	O	O	O	O
Gerente de área	O	O	O	O	O	O

Gerente General 0 0 0 0 0 0

Esta es la cantidad de seguimiento de la información que NECESITO HACER

	Muy poco	Poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica
Supervisado	O	O	O	O	O	O
Compañeros	O	O	O	O	O	O
Jefe inmediato	O	O	O	O	O	O
Gerente de área	O	O	O	O	O	O
Gerente General	O	O	O	O	O	O

## FUENTES DE INFORMACIÓN

Usted no solo recibe varios tipos de información, usted puede recibir esa información desde varias fuentes. Para cada medio listado abajo, señale la respuesta que indica:

- 1) La cantidad de información que usted está recibiendo desde esa fuente
- 2) La cantidad de información que usted necesita recibir de esa fuente, con el fin de cumplir con su trabajo

Esta es la cantidad de información que yo RECIBO AHORA

[illegible]









## CANALES DE COMUNICACIÓN

Esta es la cantidad de información que ESTOY RECIBIENDO en este momento.

[illegible]

[illegible][illegible]

Redes sociales  
(facebook, twitter,  
linkedin, instagram,  
entre otros)

O O O O O O

Medios de  
comunicación externos  
(TV, radio, prensa)

O O O O O O

## SATISFACCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN INTERNA

Muy poco Poco Algo Bastante Mucho

Evalúe el nivel de  
satisfacción general  
sobre la comunicación  
interna de su  
organización.

O O O O O

Enumere cinco prácticas efectivas de comunicación interna que se desarrollen en su organización

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

## INFORMACIÓN GENERAL

Finalmente se requiere la siguiente información para propósitos estadísticos. Las preguntas son muy generales, y las respuestas no lo identificarán.

¿Cuál es su género?

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino
- ☐ Otro

¿Cuánto tiempo ha trabajado en esta organización?

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ De 1 a 5 años
- ☐ De 6 a 10 años
- ☐ De 11 a 15 años
- ☐ Más de 15 años

¿Cuál es su posición en esta organización?

- ☐ Yo no superviso a nadie
- ☐ Supervisor de primera línea
- ☐ Mando medio
- ☐ Alta dirección

¿Cuál es su nivel de educación formal?

- ☐ No tiene bachillerato

- ☐ Bachillerato
- ☐ Nivel técnico
- ☐ Tercer nivel
- ☐ Cuarto nivel

¿Cuál es su edad?

- ☐ 18 a 30 años de edad
- ☐ 31 a 40 años de edad
- ☐ 41 a 50 años de edad
- ☐ Más de 50 años de edad

¿Cuánto entrenamiento ha recibido para mejorar sus habilidades comunicativas?

- ☐ Ningún entrenamiento
- ☐ Poco entrenamiento (asistencia a 1 seminario, taller, actividad de entrenamiento o curso)
- ☐ Algunas actividades de entrenamiento (seminarios, talleres, cursos)
- ☐ Amplia formación (asistencia a un buen número de seminarios, talleres, entrenamientos, cursos)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

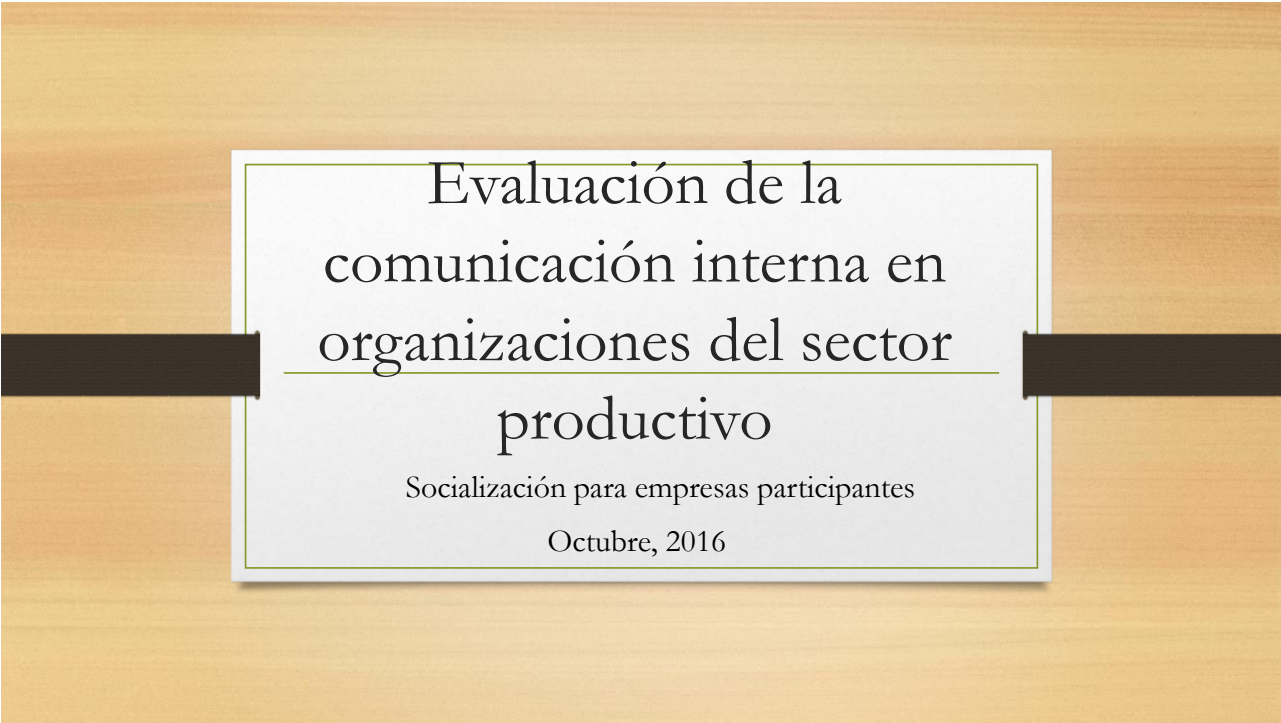
## **Anexo 2. Listado de empresas**

1. AIESEC
2. ALMA DESIGN STUDIO
3. ASEGURADORA DEL SUR
4. BELCORP
5. BUDGET
6. CÁMARA DE COMERCIO QUITO
7. CECOMEX
8. CENTRAL TÉCNICO
9. CLYAN SERVICES WORLD S.A.
10. CODEPRET S.A. (FULLCARGA)
11. CONDUTO ECUADOR S.A.
12. CONSEJO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA
13. CONSULTING & TAX
14. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARA LA VIVIENDA ORDEN Y SEGURIDAD
15. CRÉDITOS ECONÓMICOS
16. DELTAMONTERO S.A.
17. DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA HERNANDEZ
18. ECOCHEMICAL
19. EDIMCA
20. EPMAPS
21. FESAECUADOR S.A.
22. FIBER PLUS
23. FONAG - FONDO PARA LA PROTECCIÓN DEL AGUA
24. FUNDACIÓN FILARMÓNICA CASA DE LA MÚSICA
25. FUNDACIÓN GENERAL ECUATORIANA
26. G4S
27. GRAYLINE ECUADOR
28. HOSPITAL METROPOLITANO
29. IMPAQTO
30. IMPTEK
31. JAVIER DIEZ COMUNICACIÓN VISUAL
32. JOHN OSTEEN
33. MODERNA ALIMENTOS S.A
34. MUSIC SERVICE
35. NANÉ
36. NOVATECH
37. PELOTEIROS
38. RFS CONSTRUCTORA
39. ROEMMERS
40. ROWE
41. SAFETY ENFORCEMENT SEGURIDAD VIAL S.A.
42. SEDEMI CONSTRUCCIONES
43. ST DRIVE DEL ECUADOR S.A
44. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS
45. TAME
46. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPÍNOLA



47. UNIDAD EDUCATIVA SAN LUIS GONZÁGA
48. UNIDAD EDUCATIVA SPELLMAN FEMENINO

### Anexo 3. Presentación de socialización



# Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo

Socialización para empresas participantes

Octubre, 2016

## ¿Para qué estamos aquí?

---

Informar a los participantes acerca de:

- Objetivos del proyecto.
- Beneficios de participar en este proyecto
- Actividades.
- La herramienta a utilizar.
- El proceso a seguir para participar en esta investigación.

## Objetivos de la investigación

---

### OBJETIVO GENERAL

- Determinar la situación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo en la ciudad de Quito.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar información sobre los procesos de comunicación interna a través de una encuesta específica.
- Relacionar factores que inciden en los procesos de comunicación interna para identificar los componentes más importantes de intervención.
- Socializar los resultados generales con las organizaciones participantes en el estudio de casos.

## Beneficios de participar en esta investigación

---

- Conocer las mejores prácticas en el tema de comunicación organizacional interna.
- Obtener información comparativa de la situación de su empresa, respecto al universo (grupo estudiado).
- Conocer los resultados generales de la comunicación interna de las empresas participantes.
- Por ser estas empresas parte de la investigación quedan registradas en nuestra base de datos, para ser tomadas en cuenta en futuras investigaciones de la misma línea organizacional.

## Actividades del proyecto

---

1. Socialización con las empresas.
2. Sensibilización a cada empresa.
3. Aplicación de la herramienta digital.
4. Ejecución de grupos focales con representantes de las empresas.
5. Análisis y difusión de resultados.

## Herramienta a utilizar

---

- Communication Evaluation Survey. (Concordia University, St. Paul, Minnesota).
- Aplicación digitalizada.
- Áreas evaluadas:
  - Información recibida / enviada por otros.
  - Seguimiento de información enviada.
  - Fuentes de información.
  - Información oportuna recibida de fuentes clave.
  - Relaciones de la comunicación organizacional.
  - Canales de comunicación.

## Su colaboración consiste en:

---

1. Brindar un espacio para realizar una charla en cada una de sus empresas, dirigida a su personal, con la finalidad de sensibilizar a los colaboradores para que participen activamente en este proyecto.
2. Completar la encuesta Communication Evaluation Survey.
3. Asegurar que sus colaboradores completen la encuesta Communication Evaluation Survey.
4. Participar en el grupo focal con los representantes de las otras organizaciones.



# Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector

productivo

Sensibilización para colaboradores de las empresas  
participantes

Quito, 2017

## ¿Para qué estamos aquí?

Informar a ustedes acerca de:

- Objetivos del proyecto.
- Importancia y enfoque del proyecto.
- Explicación de la encuesta y su aplicación.

# Objetivos de la investigación

---

## OBJETIVO GENERAL

- Determinar la situación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo en la ciudad de Quito.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar información sobre los procesos de comunicación interna a través de una encuesta específica.
- Relacionar factores que inciden en los procesos de comunicación interna para identificar los componentes más importantes de intervención.
- Socializar los resultados generales con las organizaciones participantes en el estudio de casos.

# Importancia y enfoque del proyecto

---

- Esta medición es una iniciativa de la Facultad de Psicología de la PUCE, con la finalidad exclusiva de obtener información acerca de la realidad de la comunicación organizacional interna a nivel local.
- Su institución participa en el proyecto para colaborar con esta iniciativa, por solicitud de la Facultad.
- Con esta participación la institución podrá conocer la eficiencia en el envío y recepción de información, cuán adecuados son los canales de comunicación, cuán acertados son los tiempos con los que se maneja la información, entre otros.

## Herramienta a utilizar

---

- Communication Evaluation Survey. (Concordia University, St. Paul, Minnesota).
- Aplicación digitalizada.
- Anónima.
- Rápida y fácil de completar (aproximadamente 10 minutos).
- Link de la encuesta: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdB1nM9rybmDh3LkVjUins2ygsrNhiVT-jSP12jRVfmueb2A/viewform>

## Aplicación de la encuesta

---



# ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
Fundada en 1946



SIGUIENTE



Página 1 de 11

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

# ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

\*Obligatorio

Nombre de la Empresa: \*



Tu respuesta

ATRÁS

SIGUIENTE



Página 2 de 11

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

## ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

\*Obligatorio

### INFORMACIÓN RECIBIDA DE OTROS

Usted puede recibir información sobre varios temas en su organización. Por cada tema listado abajo, señale la respuesta que mejor indica su sentir respecto a:

- 1) La cantidad de información que usted está recibiendo en ese tema.
- 2) La cantidad de información que usted necesita recibir sobre ese tema.

Esta es la cantidad de información que yo RECIBO AHORA \*

	Muy poco	Poco	Algo	Bastante	Mucho
Cuán bien estoy haciendo mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mis funciones en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas organizacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagos y beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cómo afectan los cambios tecnológicos a mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Recuerde completar todas las preguntas. En caso de no completar una pregunta, no podrá acceder a la siguiente página.

### SATISFACCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN INTERNA

\*

	Muy poco	Poco	Algo	Bastante	Mucho
Evalúe el nivel de satisfacción general sobre la comunicación interna de su organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enumere cinco prácticas efectivas de comunicación interna que se desarrollen en su organización \*

Tu respuesta

\*

Tu respuesta

\*

Tu respuesta

## Recomendaciones generales

---

- La encuesta estará habilitada por dos semanas a partir de hoy.
- Se sugiere iniciar y terminar la encuesta de corrido.
- Todas las preguntas que aparecen en las diferentes pantallas deben ser respondidas, caso contrario el sistema no le permitirá continuar a la siguiente sección.
- Al finalizar la encuesta, por favor hacer click en “ENVIAR”, caso contrario su encuesta no será registrada.